

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO TECNOLÓGICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: GESTÃO DE NEGÓCIOS

TESE DE DOUTORADO

**GESTÃO ESTRATÉGICA E O BINÔMIO “APARATO RACIONAL-
LEGAL” E “CRIATIVIDADE” NA PERCEPÇÃO DOS DIRIGENTES DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA - UFV**

Norma Barbosa de Souza

Florianópolis, agosto de 2003

NORMA BARBOSA DE SOUZA

**GESTÃO ESTRATÉGICA E O BINÔMIO “APARATO RACIONAL-
LEGAL” E “CRIATIVIDADE” NA PERCEPÇÃO DOS DIR IGENTES DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA - UFV**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito parcial para a obtenção do grau de Doutor em Engenharia Produção.

Orientador: Prof. Dr. Edvaldo Alves Santana, Dr.

Florianópolis, agosto de 2003

378
S735g

Souza, Norma Barbosa de.

Gestão estratégica e o binômio “aparato racional-legal” e “criatividade” na percepção dos dirigentes da Universidade Federal de Viçosa - UFV/Norma Barbosa de Souza – Florianópolis, 2003.

Orientador: Edvaldo Alves Santana

Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

1. Universidade. 2. Gestão Universitária. 3. Gestão Estratégica/ Aparato Racional-Legal e Criatividade. I Santana, Edvaldo Alves. II Universidade Federal de Santa Catarina. III. Título.

Norma Barbosa de Souza

**GESTÃO ESTRATÉGICA E O BINÔMIO “APARATO RACIONAL-LEGAL”
E “CRIATIVIDADE” NA PERCEPÇÃO DOS DIRIGENTES DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA - UFV**

Esta tese foi julgada e aprovada para obtenção do grau de **Doutor em Engenharia de Produção**, no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 29 de agosto de 2003.

Prof. Dr. Edson Pacheco Paladini
Coordenador do PPGE

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Edvaldo Alves Santana

Prof. Dr. Pedro Antônio de Melo

Prof. Dr. José de Fátima Juvêncio

Prof. Dr. Walmer Faroni

Prof. Dr. Vicente Volnei de Bona Sartor

Prof. Dr. Gerson Rizzatti

Prof^a. Dr^a. Silvia Maria Berté Volpato

DEDICATÓRIA

***Ao meu amigo, companheiro e grande amor
Afonso pela dedicação constante, carinho e
compreensão nos difíceis momentos.***

***A nossa linda filha Ana Luíza, nosso maior
presente.***

AGRADECIMENTOS

Ao prof. Dr. Edvaldo Alves Santana, por sua orientação, pelos seus conhecimentos, por sua amizade e dedicação.

Ao prof. Dr. Pedro Antônio de Melo, pelos conhecimentos compartilhados, apoio e amizade durante toda a realização deste trabalho.

À Universidade Federal de Viçosa/UFV, por ter apoiado a pesquisa.

As amigas da UFRV, Margarida e Perpétua, pela ajuda constante.

Aos funcionários do Departamento de Engenharia de Produção, por estarem sempre dispostos a ajudar nos momentos difíceis.

Aos amigos que estarão sempre presentes, mesmo estando distantes.

A todos aqueles que contribuíram para a realização deste trabalho.

RESUMO

SOUZA, Norma Barbosa. **Gestão estratégica e o binômio “aparato racional-legal” e “criatividade” na percepção dos dirigentes da Universidade Federal de Viçosa – UFV**. 2003. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

A realização desta pesquisa teve por objetivo levantar e analisar a percepção dos dirigentes da Universidade Federal de Viçosa – UFV em relação à gestão estratégica. Concomitantemente, buscou-se a visão desses mesmos dirigentes sobre o binômio “aparato racional-legal” e “criatividade”, e como esses elementos influenciam na gestão estratégica. A motivação para realizar este trabalho surgiu a partir de diversos estudos que consideram as pessoas nas organizações, seu nível de produção e a satisfação com relação às medidas administrativas das organizações. Contudo, percebeu-se também a necessidade de se estabelecer uma relação entre o aparato racional-legal e a criatividade como elementos essenciais na análise dos sistemas de gestão das organizações, visto que o cenário atual requer formas administrativas que estejam relacionadas à efetividade organizacional. Procedeu-se a uma revisão bibliográfica sobre o assunto e, posteriormente, entrevistas semi-estruturadas com dirigentes da Universidade Federal de Viçosa – UFV, para a coleta de dados primários. As verbalizações dos dirigentes foram analisadas e trechos importantes destacados, norteados por categorias de análise, conforme os elementos que se destacaram. As interpretações foram feitas contrapondo trechos dos relatos dos dirigentes com a literatura e com dados secundários coletados. Ao final do trabalho concluiu-se que, mesmo não existindo um plano formal ou um programa estruturado de gestão estratégica no período em que ocorreu a pesquisa, os dirigentes da UFV consideram a dimensão estratégica como um fator vital para o sucesso ou o fracasso de uma administração. Percebem o estímulo à criatividade como necessário e o aparato racional-legal aparece mais como um entrave do que como um elemento facilitador. A partir da constatação de um número elevado de problemas críticos a serem enfrentados no dia-a-dia da instituição, os dirigentes percebem os dois elementos analisados, e a habilidade e competência com que são relacionados e balanceados, como decisivos para alcance de objetivos por eles considerados estratégicos, como crescimento institucional e a busca de uma administração menos tradicionalista.

Palavras-chave: gestão estratégica; aparato racional-legal; criatividade.

ABSTRACT

SOUZA, Norma Barbosa. Gestão estratégica e o binômio ‘aparato racional-legal’ e ‘criatividade’ na percepção dos dirigentes da Universidade Federal de Viçosa – UFV. 2003. Thesis (Doctorate in Production Engineering) – Post-Graduate Programme in Production Engineering, UFSC, Florianópolis.

The objective of this study was to collect and analyze the view on strategic management of the Federal University of Viçosa leaders. Simultaneously, it was sought those same leaders' view on the binomial “rational-legal” apparatus and “creativity” and how these elements influence the strategic management. The reason for doing this work was based on a number of studies that consider people in organizations, their level of production and their satisfaction with the executive measures. However, it was also noticed the need to establish a relationship between rational-legal apparatus and creativity as being essential elements for the analysis of management systems of organizations, since the current scenario asks for administrative ways related to organizational effectiveness. A literature review on the subject was carried out and, later, semi-structured interviews with the administrators of the University for primary data collection. The leaders' assertions were analyzed and the important passages were pointed out, orientated by analysis categories, according to the standing-out elements. The interpretations were carried out by putting parts of the leaders' report against literature review and secondary data. At the end of the work it was concluded that, even without a formal plan or a structured program of strategic management in the research period, UFV's leaders consider the strategic dimension as a crucial factor for the success or failure of an administration. They understand that encouraging creativity is a need and the rational-legal apparatus appears more as an obstacle than as a facilitator. Based on the evidence of a large number of critical problems to be faced daily by the organization, the leaders understand the two analyzed elements, and the ability and competence with they are related and balanced, as decisive to reach strategic objectives, such as institutional growth and the search for a less traditional management.

Key words: Strategic management; rational-legal apparatus; creativity.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

- Ilustração 1: Desenvolvimento do processo de estratégias
- Ilustração 2: O processo de administração estratégica
- Ilustração 3: Sistema de formulação de estratégia
- Ilustração 4: Escolas e processos de estratégia
- Ilustração 5: Modelo decisório
- Ilustração 6: Tipos de escolas
- Ilustração 7: Diferenças entre organizações Instrumentais e Instituição
- Ilustração 8: Universidade X Empresa: características organizacionais
- Ilustração 9: Processo decisório
- Ilustração 10: Características de decisões programadas e não-programadas
- Ilustração 11: Técnicas de decisão
- Ilustração 12: Tipos de dominação
- Ilustração 13: Localização das áreas físicas de atuação da UFV
- Ilustração 14: Categorias e temas
- Ilustração 14: Elementos que influenciam a criatividade/percepção dos dirigentes

SUMÁRIO

	Pg.
Lista de Ilustrações.....	iv
Resumo.....	v
Abstract.....	vi
1 INTRODUÇÃO.....	04
1.1 <i>Tema e Problema</i>	04
1.2 <i>Objetivos</i>	07
1.2.1 Geral.....	07
1.2.2 Específicos.....	07
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	11
2.1 <i>Gestão Estratégica</i>	11
2.1.1 Natureza e conceito.....	11
2.1.2 Gestão Estratégica X Planejamento Estratégico.....	18
2.1.3 Processos de Elaboração de Estratégias.....	21
2.1.3.1 Perspectiva de Idenburg.....	21
2.1.3.2 Perspectiva de Certo e Peter.....	22
2.1.3.3 Perspectiva de Gaj.....	23
2.1.3.4 Perspectiva de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel.....	24
2.1.4 Estratégia e Processo Decisório.....	32
2.1.4.1 Conceitos sobre Processo Decisório.....	34
2.1.4.2 Processo Decisório e Processo Administrativo.....	36
2.1.4.3 Processo Decisório em Diferentes Organizações.....	40
2.1.4.4 A Estrutura do Processo Decisório.....	42
2.1.4.5 O Processo Decisório nas Instituições.....	46
2.1.5 A Importância das IES.....	47
2.1.5.1 Cenário Atual de Mudanças.....	48
2.1.5.2 Estratégias e as IES Públicas.....	50
2.1.5.3 Gestão das IES Públicas na Atualidade.....	53
2.2 <i>Aparato Racional-legal</i>	56
2.2.1 Definição.....	56
2.2.2 Administração Burocrática.....	59
2.2.3 Disfunções da Burocracia.....	62
2.2.4 Racionalidade e o Aparato Racional-legal.....	65
2.2.5 Racionalidade e Administração.....	67
2.3 <i>Criatividade</i>	70
2.3.1 Histórico.....	70
2.3.2 Aspectos Conceituais.....	72
2.3.3 Criatividade e Organização.....	73
2.3.4 Criatividade e as Pessoas.....	79

2.3.5 Criatividade e Inovação.....	82
2.3.6 Intuição e Serendipidade.....	83
2.3.7 Intuição e Criatividade.....	85
2.3.8 Intuição e Organização.....	86
3 INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR – IES.....	91
3.1 <i>A História</i>	95
3.2 <i>As IES nos Dias Atuais</i>	98
3.3 <i>Considerações sobre as IES Públicas</i>	100
3.4 <i>Tipos e Modelos Desenvolvidos para as IES</i>	106
3.4.1 Modelo Burocrático.....	108
3.4.2 Modelo Colegiado.....	110
3.4.3 Modelo Político.....	112
3.4.4 Modelo da Organização Anárquica.....	115
3.4.5 Modelo Cibernético.....	116
3.5 <i>Situando a Universidade Federal de Viçosa – UFV</i>	116
3.5.1 Situação Geográfica.....	117
3.5.2 Origem da UFV.....	117
3.5.3 Estrutura Organizacional da UFV.....	119
4 MÉTODO.....	122
4.1 <i>Perspectiva da Pesquisa</i>	122
4.2 <i>Justificativa pela Escolha da Instituição</i>	123
4.3 <i>Justificativa pela Escolha dos Participantes</i>	124
4.4 <i>Procedimentos de Coleta de Dados</i>	124
4.4.1 Fontes Primárias.....	126
4.4.2 Fontes Secundárias.....	127
4.4.3 Análise de Conteúdo.....	127
4.5 <i>Limitações da Pesquisa</i>	131
5 DESCRIÇÃO DOS RELATOS	132
5.1 <i>Categorias</i>	133
5.1.1 Aparato Racional-legal.....	133
5.1.2 Criatividade.....	139
6 INTERPRETAÇÃO DOS CONTEÚDOS.....	140
6.1 <i>Aparato Racional-legal</i>	150
6.1.1 Aparato Racional-legal na Universidade Federal de Viçosa.....	150
6.2 <i>Criatividade</i>	159
6.3 <i>A Relação entre Gestão Estratégica e o Binômio</i>	173
7 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	181
7.1 <i>Sugestões</i>	188
7.2 <i>Sugestões para Futuros Trabalhos</i>	191
8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	192
ANEXO	201

I INTRODUÇÃO

Neste capítulo serão abordados o tema e problema bem como os objetivos, geral e específico.

1.1 Tema e Problema

Na atualidade, os estudos relacionados às organizações destacam as mudanças freqüentes e velozes que ocorrem em seu ambiente. Conseqüentemente, mudanças constantes geram grandes desafios à sua gestão, seja nas áreas política, social ou econômica.

É nesse ambiente permeado de incertezas, que dirigentes e administradores necessitam conceber e guiar estratégias visando competitividade.

Como exemplo, pode-se citar Pedrebon (1998) que, analisando a atual situação pela qual passam as organizações, principalmente no Brasil:

Nosso ambiente só difere um pouco do que se vê no primeiro mundo porque somos 'recém-chegados' ao mercado aberto e à concorrência feroz que ele gera. Antes dos anos noventa, a maioria dos setores da economia não estava em ebulição, como hoje. Assim, a criatividade não era tão estimulada pela necessidade, e as empresas podiam acomodar-se dentro do princípio de que em time vencedor não se mexe. (p. 196)

Assim sendo, o que segue é uma série de comentários de como estão sendo processadas as transformações ambientais a partir do início do século, correlacionadas com as visões administrativas que surgiram no decorrer do tempo, incluindo a adaptação do conceito de *estratégia* ao ambiente organizacional.

Desde seus primórdios, as organizações vêm prescindindo de pessoal capacitado para geri-las. Se, no início do século XX, administrar se referia a atividade de saber planejar, controlar e disciplinar as pessoas dentro das organizações para que pudessem efetuar suas tarefas da melhor forma, hoje este conceito parece estar ultrapassado.

No momento atual, vale observar o conceito de Drucker (1987), sobre administração. O autor afirma que administrar significa, basicamente, assumir tarefas, ter disciplina. Mas, não só isso. Deve-se ater ao fato de que cada realização da administração é a realização de um administrador, conseqüentemente cada fracasso é o fracasso de um administrador. Logo, são as pessoas nas organizações que a fazem

sobreviver e não forças e nem fatos do cotidiano dessas organizações. Assim, é por meio da dedicação e da integridade das pessoas que se determina se haverá uma administração ou uma “desadministração”.

Observando a história percebe-se que o final do século XX foi marcado por profundas transformações no cenário mundial. Conseqüentemente, mudanças na forma de gerir as organizações passam a ser necessárias. O momento atual exige por parte dos dirigentes uma adaptação no que se refere, então, a busca de novas formas de administração.

Segundo Pedrebon (1998), deve-se considerar nos dias atuais mudanças tecnológicas, na política dos governos, nos mercados financeiros e os aspectos demográficos como influenciadores de mudanças na forma de se administrar os diversos tipos de organizações.

A nova realidade imposta mundialmente afeta a forma de se administrar exigindo a adoção de posturas estratégicas visando à obtenção da competitividade organizacional.

Em função disso, admite-se como verdade que as mudanças que ocorrem em termos tecnológicos e sociais são muitas e com grande velocidade. O processo de globalização é um excelente exemplo do impacto das mudanças. Com a interdependência cada vez maior entre os países, a percepção no campo das organizações é que para sobreviverem de forma competitiva, necessitam se adaptar ao novo, buscando evoluir tecnologicamente de forma sistemática.

Assim, o cenário do início do século XXI é de pura competitividade. As organizações precisam monitorar seus objetivos e suas decisões para que possam acompanhar o ritmo acelerado dos acontecimentos.

É neste ambiente que parece surgir o grande desafio para empresários e administradores. Visando diminuir riscos organizacionais, dirigentes passam a perceber mais fortemente a necessidade de unir à função de administrar, estratégias que dêem suporte para as decisões do dia-a-dia. Essas estratégias na visão de Hamel e Prahalad (1995) apresentam uma perspectiva que inclui a focalização na essência de buscar continuamente a efetividade, motivar as pessoas e manter o entusiasmo nas organizações.

O termo estratégia significava, até o período napoleônico, a arte de dirigir militares durante um conflito. Seu significado foi ampliado, incorporando as iniciativas econômicas e políticas destinadas a aumentar as possibilidades de vitória na guerra (TAVARES, 1991).

Entre inúmeros conceitos atualmente aceitos, destaca-se que “estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüência de ações de uma organização em um todo coerente” (QUINN 1992, p. 45).

As estratégias nas organizações devem ser entendidas como um processo inseparável com a estrutura e com a cultura. Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) o processo de elaboração de estratégia deve ser entendido por meio de “escolas” que se caracterizam por destacar distintas variáveis.

Os estudos realizados por Minstzberg (1995) acrescentam que o conceito inicial no processo de elaboração de estratégia requer uma íntima ligação entre pensamento e ação. Desta forma, o surgimento de uma estratégia pode se dar através de uma ação que dirigirá um pensamento. Exemplificando, pode-se citar o que ocorre com um artesão ao criar sua obra. Assim, o autor sugere, diferentemente do que prega a abordagem clássica, que existem diversas maneiras para se elaborar estratégias.

A visão clássica de administração pressupõe o uso do lado racional do homem para lidar com os problemas diários da organização e, conseqüentemente, superar as crises.

Na visão de Vergara (1992), a racionalidade não possui a característica de ser uniforme, ou seja, deve-se considerar que emoções, sensações e sentimentos interferem em determinadas situações existentes nas organizações. No que se refere ao lado humano nas organizações Abraham Maslow, defendia, ainda na década de 60, que além do lado racional a criatividade é inerente da espécie humana.

Logo, deve-se entender que a criatividade inerente ao ser humano pode colaborar para o sucesso das pessoas nas organizações. Portanto, a criatividade surge, nos dias atuais, como mais um elemento que pode ser considerado por dirigentes e administradores no processo de elaboração de estratégias.

Desta forma, as organizações de um modo geral, devem focar as pessoas nas organizações, possibilitando-lhes o desenvolvimento de seu lado criativo a fim de

que mais este elemento passe a fazer parte das qualidades necessárias para ocupação de um cargo de direção.

Esta perspectiva administrativa presta-se como prisma para a análise das organizações públicas brasileiras. Esta nova perspectiva administrativa pode considerar como base, todas as diferentes fases existentes, até então, de administração pública, visto que o Brasil foi marcado por formas diferenciadas de gestão destas instituições.

Segundo Pereira e Fonseca (1997), a década de 90 demonstrou com clareza as consequências de como foram tratadas até então as instituições públicas no Brasil, e se deparam, atualmente, com três grandes desafios que são:

- o desenvolvimento auto-sustentado e soberano da nação;
- a garantia de governabilidade; e
- a efetividade dos órgãos públicos.

Neste sentido, vale ressaltar que existe a necessidade de se lograr a continuidade administrativa da liderança nas instituições públicas, com a finalidade de se regular e estimular as pessoas a decidirem de forma sábia (PEREIRA e FONSECA, 1997).

Porém, através do histórico destas instituições, entende-se a razão pela qual existe necessidade de ater maior atenção a sua forma de administração. Nas instituições públicas, na metade do século XIX, surge a administração pública burocrática, como forma de combater a corrupção e o nepotismo patrimonialista. A base desta forma de administração se prende a idéia de seguir carreira, a hierarquia funcional, o formalismo e a impessoalidade. Em síntese, segundo Weber, surge o poder racional legal ou o aparato racional-legal que a priori, privilegia a desconfiança dos administradores públicos e dos cidadãos que estes administradores dirigem.

Assim, percebe-se que não somente o elemento criatividade deve ser agregado a novas perspectivas administrativas. Deve-se ater a existência de outros elementos que acabam por influenciar uma reorganização no sistema administrativo e econômico das organizações públicas e que podem tanto dificultar a forma de administrar dos dirigentes, como servir de orientação a esses mesmos dirigentes em uma gestão.

Isto porque, o elemento, aparato racional-legal, imposto às instituições públicas cria obstáculos contínuos, que devem ser superados a todo o momento, pelos seus dirigentes, porém, serve como um guia que padroniza os processos destas instituições.

Porém, para as instituições de ensino superior – IES públicas, de um modo geral, este elemento, aparato racional-legal, deve ser considerado,

principalmente, devido as suas características que são a impessoalidade e o vínculo a normas e regras, as quais determinam a forma como todos devem proceder dentro da instituição.

Autores como Sleutjes e Oliveira (1998) parecem compartilhar com a opinião citada acima. Para estes autores, a forma de gestão das IES públicas parece ser marcada por uma certa descontinuidade de estilos de liderança, estratégias e, conseqüentemente, de decisões.

Segundo Sleutjes e Oliveira (1998, p. 31):

Dotadas de grande potencial em termos de estrutura física, capacidade pensante e geração de idéias, as universidades federais brasileiras se encontram mergulhadas num caos de valores e significados, numa crise que as paralisa e parece consumir todas as suas energias.

Visto ser este o panorama administrativo das IES públicas, no Brasil, seus dirigentes deveriam buscar formas de administração que considerassem conhecimento antecipado dos acontecimentos, estabelecendo padrões estratégicos para futuros problemas. A adoção de estratégias empresárias ou a gestão estratégica torna as organizações, e em particular, as instituições de ensino superior pública mais competitivas e capazes de superar os obstáculos.

Portanto, se a gestão estratégica é um diferencial que deve ser utilizada nas organizações, para as instituições de ensino superior pública, em particular, esta importância pode ser considerada ainda maior.

A criatividade na gestão estratégica pode aumentar a capacidade da instituição se tornar competitiva e poder trabalhar dentro do que permite o aparato racional-legal.

Ainda, observa-se que a literatura especializada sobre o tema ressalta a necessidade de se reconhecer à inter-relação entre a criatividade com o conceito de gestão estratégica. Rocha (2000) parece compartilhar esta opinião, principalmente, com relação à criatividade, quando afirma que: “há uma estreita relação e uma complementaridade do pensamento racional lógico, da intuição e da criatividade no processo de administração estratégica” (p. 54).

O autor afirma que:

Hoje, as conquistas estratégicas necessitam de uma intensa averiguação dos fatores que intervêm na dinâmica empresarial. A verificação da dinâmica empresarial passa pelo estudo do pensamento racional lógico, da intuição e da criatividade dos

dirigentes empresariais em todo o processo de administração estratégica, incluindo as análises do ambiente[...] (p. 4).

Desta forma, a criatividade pode ser considerada como mais um elemento a ser utilizado na gestão estratégica, especialmente por dirigentes que entendam ser necessário que suas decisões não sejam inócuas, dentro do que lhes é possível fazer respeitando o aparato racional-legal. Na realidade, segundo Vergara (1992), a literatura mostra vários depoimentos de administradores que asseguram que muitas de suas decisões são baseadas na criatividade.

Portanto, considerando-se que no processo estratégico o aparato racional-legal deve ser visto como um meio de se buscar a racionalidade dos fins organizacionais e que a criatividade pode, em muitos momentos, ser decisiva para que o processo seja eficaz e a organização possa se manter competitiva, pretende-se investigar o seguinte problema de pesquisa:

Como o binômio “aparato racional -legal” e “criatividade” são percebidos e influencia, na visão dos dirigentes da Universidade Federal de Viçosa – UFV, a gestão estratégica?

1.2 Objetivos

O objetivo, para efeito de análise, será sub-dividido em duas partes.

1.2.1 Geral

Este trabalho tem como objetivo geral investigar e compreender a influencia do binômio “aparato racional-legal” e “criatividade” na gestão estratégica, na percepção dos dirigentes da Universidade Federal de Viçosa-UFV.

1.2.2 Específicos

Para alcançar o objetivo geral foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar qual a percepção dos dirigentes da Universidade Federal de Viçosa sobre gestão estratégica;

- b) Examinar qual a percepção dos dirigentes sobre o binômio aparato racional-legal e criatividade;
- c) Analisar e avaliar o discurso dos dirigentes sobre a influencia do binômio aparato racional-legal e criatividade na gestão estratégica.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem como objetivo destacar a base teórico-empírica da gestão estratégica e do binômio aparato racional-legal e criatividade.

2.1 Gestão Estratégica

A seguir serão apresentados vários conceitos sobre o termo *estratégia* e as diferentes visões de diversos autores sobre as relações existentes entre gestão estratégica e planejamento, os processos de elaboração de estratégias, como funciona o processo decisório em uma gestão estratégica e a gestão estratégica nas instituições de Ensino Superior.

2.1.1 Natureza e Conceito

O termo *estratégia* deriva da expressão grega *strategós*, que significa “a arte do general” (OLIVEIRA, 1997, p. 146). Muitos são os entendimentos acerca desse vocábulo em razão, talvez da sua origem militar, gerando, dessa forma, ambigüidades.

Sobre essa questão vale ressaltar a visão de Bethlem (1981), quando relatou que:

A Enciclopédia Britânica informa nenhum termo militar, talvez nenhum termo técnico de qualquer outro tipo, sofreu mais mudanças de significado, sofreu mais tentativas de se chegar a uma definição única, ou foi interpretado de forma mais variada. E raramente teve uma dificuldade de definição e tal efeito no curso da História [...] (p.3).

Para Ansoff (1977), o conceito do termo baseado na origem militar vem influenciando a existência de dois sentidos. O primeiro seria a estratégia envolvendo um processo decisório e, o segundo, facilitando formas de ações específicas. Assim, observa-se uma íntima relação entre estratégia, decisões e as ações propriamente ditas.

É importante destacar que o conceito de estratégia utilizado da forma como empregado nas organizações se difere daquele conceito tradicional militar. Segundo Motta (1988), existe uma diferença

considerável entre um campo de batalha e um campo organizacional, fazendo com que várias idéias da estratégia militar não sejam adequadas à administração.

O uso do termo *estratégia* do campo militar para o campo organizacional deve-se à conhecida Teoria dos Jogos criada por Von Neumann e Morgenstein. Esta teoria serve como ponte, pois, além de focar os possíveis conflitos existentes em todas e quaisquer situações, passa a utilizar de forma crescente, o referido termo nos assuntos pertencentes à organização.

Entre os conceitos existentes no âmbito dos militares, pode-se citar o desenvolvido por Von Clausewitz (1832), em sua obra “Da guerra”, que entende *estratégia* como uma arte, possuindo a característica de ilimitada e criativa. Além disso, esse conceito disseminou, nas organizações, a visão de que os objetivos organizacionais devem ser bem definidos, ressaltando-se que sua consecução tende ocorrer, por meio de um comando, uma liderança e um planejamento flexível.

Já no campo administrativo, *estratégia* pode ser entendida, segundo Henderson (1998), como “[...] a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa” (p. 5).

De acordo com Oliveira (1997, p. 26), “a finalidade das estratégias empresariais é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para alcançar os objetivos estabelecidos pela empresa”.

Para Nadler, Heckmen e Lawler (1983, p. 232) estratégia é “um conjunto de decisões relacionadas com o escopo das atividades da organização, objetivos a serem alcançados, e alocação de recursos para o atingimento dos objetivos”.

Por sua vez, Oliveira (1997) entende esse vocábulo como “um caminho, ou maneira, ou ação estabelecida e adequada para alcançar os objetivos da empresa” (p. 25).

Ainda, para Ansoff e McDonnell (1993) a estratégia é um conjunto de medidas ou regras de tomada de decisão que objetivam a orientação do comportamento organizacional.

Para Quinn (1992), “estratégia é um padrão que integra os objetivos maiores de uma organização, políticas e ações sequenciais dentro de um todo” (p.5).

O termo em questão possui, atualmente, uma concepção mais abrangente do que no passado, sendo incorporado aos negócios a partir da década de 60. Assim, (TAVARES 1991) observou que *estratégias* “são esquemas ou concepções delineadas para alcançar os objetivos definidos” (p. 164).

Mintzberg (1992) entendeu que o termo *estratégia* era considerado sinônimo de um padrão, uma manobra, posição e, ou, uma perspectiva. Para Mintzberg *et al.* (2000), essa palavra requer inúmeras definições. Portanto, podem-se encontrar definições como “um guia ou um curso de ação”, “um padrão” e “planos definidos pela alta administração visando atingir resultados [...]”.

Segundo Bethlem (1981), *estratégia* “é uma regra para a tomada de decisões” (p. 7). Ele citou que o Instituto de Pesquisa de Stanford entende a *estratégia* como uma forma pela qual a organização, reagindo em seu meio ambiente, concentra suas forças na perseguição de seus objetivos.

Ansoff e McDonnell (1993, p. 70) apresentaram quatro tipos diferentes de regras, levando ao seguinte entendimento do termo:

“1. Padrões pelos quais o desempenho presente e futuro da empresa é medido. Em termos qualitativos, esses padrões são chamados de objetivos, e em seu aspecto quantitativo são chamados de metas.

2. Regras para desenvolvimento da relação da empresa com seu ambiente externo; que produtos e tecnologias a empresa desenvolverá, onde e para quem os produtos serão vendidos, como a empresa conquistará alguma vantagem sobre os concorrentes. Este conjunto de regras é chamado de estratégia de produto e mercado, ou estratégia empresarial.

3. Regras para o estabelecimento das relações e dos processos internos na organização; isto é freqüentemente chamado de conceito organizacional.

4. Regras pelas quais a empresa conduzirá suas atividades do dia-a-dia, chamados de políticas operacionais”.

Conforme descrito anteriormente, diferentes são os conceitos acerca do termo *estratégia*. Porém, é indiscutível que em sua essência possam ser feitas afirmações mais concretas com relação à sua natureza. O que se observa é que, devido à instabilidade ambiental que produz a necessidade de diferentes práticas das organizações, as estratégias administrativas são adotadas e consideradas como uma arma capaz de um gerenciamento mais eficaz.

Essa visão parece que surgiu na década de 40, naquela época, em que com a “teoria dos jogos”, o conceito de *estratégia* apareceu como uma perspectiva de solução para os conflitos. O lucro era a visão única da época, e a teoria dos jogos surgiu auxiliando os homens a decidir, visando maximizar seus ganhos de forma racional.

Na década de 50, o lado racional da decisão permaneceu no campo administrativo. A década de 60, no entanto, relacionou a *estratégia* com o conceito de planejamento. O planejamento estratégico, conforme discutido posteriormente, foi incrementado na década de 70 e, na de 80, ocorreu o seu declínio, visto que muitos questionamentos surgiram a seu respeito.

Talvez devido ao seu desenvolvimento histórico, muitos são os conceitos, conforme descrito, sobre estratégia. Segundo Mintzberg (1973), em seu artigo intitulado “Strategy-making in three modes” várias são as formas de entender e, conseqüentemente, elaborar estratégias. A escola clássica apresentou, segundo esse autor, somente o modo planejado e instrumentos prescritivos ao se referir ao processo. Porém, as técnicas utilizadas na escola clássica parecem não focalizar a realidade tão complexa, que é o processo de elaboração de estratégias. Estas nem sempre são formuladas de maneira formal, conforme a literatura.

Esse autor entende que a maior parte das definições de estratégia reflete uma íntima relação entre conceitos, como missão e objetivos organizacionais, que parecem que estão sempre bem-definidos, sendo o caminho para alcançá-los bem claros. Daí o entendimento, errôneo, de que a estratégia surge de processos planejados e racionais de análises constantes do ambiente e da organização.

Dessa forma, Mintzberg (1973) acredita que o reconhecimento explícito de múltiplas definições auxilia a compreensão de tão complexo termo. Assim, as definições necessárias, na visão desse autor, são as apresentadas a seguir:

1. Estratégias como plano: são aquelas elaboradas anteriormente às ações aplicadas e desenvolvidas de forma consciente. Elas podem ser apresentadas por meio de documentos formais denominados planos, porém não é condição para a existência do conceito de *estratégia como plano*.
2. Estratégias como manobra (ploy): são elaboradas visando ganhar vantagem de um concorrente. Seria uma estratégia como plano de forma mais específica. Ela utiliza a estratégia de produzir uma reação esperada em determinado concorrente de seu segmento de mercado. Isso pode acabar retirando ou evitando uma possível entrada de outro concorrente no mercado em que atua.
3. Estratégias como padrão de comportamento: são elaboradas de forma consistente com o comportamento, podendo ser ou não intencionais. Podem ser determinadas quando se percebe, em todo período de tempo, a consistência no comportamento de um executivo. Assim, o que se faz é considerar uma consistência e uma constância de comportamento que possa ser denominada estratégia.
4. Estratégia como posição: esta estratégia visa ao entendimento de que deva haver uma força mediadora entre a organização e o meio ambiente. Uma posição pode ser definida como um ponto que a organizacional deseja alcançar. Este tipo está em pleno acordo com os anteriores à medida que uma posição pode ser selecionada por meio de um plano e também ser alcançada, por meio de um padrão de comportamento.
5. Estratégia como perspectiva: visa ao entendimento de que a estratégia não deve ser apenas uma posição, mas uma forma de enxergar o futuro. Pode ser percebida como a forma particular de as pessoas perceberem o ambiente onde se encontram. Considera a visão que os estrategistas organizacionais possuem do ambiente em que se encontram. Considerando a estratégia anterior, esta é o seu oposto. Enquanto a anterior vislumbra o ambiente externo, esta se volta mais para os valores, a cultura e a visão dos membros da organização.

O autor, porém, faz considerações acerca da estratégia como plano e como padrão. Ambas podem ter origens diferentes, ressaltando-se que nem tudo que foi planejado é possível de se realizar e podem surgir padrões sem uma intenção prévia. Dessa forma, de todas as intenções de um plano, as que não foram concretizadas

acabam gerando as estratégias não realizadas. Em contrapartida aquelas que foram executadas geraram as estratégias deliberadas. Logo, para Mintzberg (1973) as estratégias existentes em uma organização são formadas pela união daquelas deliberadas com as emergentes, que constituem os padrões consistentes. O mesmo autor defende essas estratégias como sendo complementares e possuindo um inter-relacionamento, mesmo acreditando ser isso uma tarefa complexa.

Para Porter (1996), a estratégia deve ser entendida como uma única e poderosa forma de se criar uma posição que envolva grupos diferenciados de atividades. Nesse caso, faz-se necessário ressaltar aspectos importantes que envolvam a definição de estratégia, a saber:

1. Eficiência operacional não pode ser entendido como estratégia.
2. A estratégia deve ser embasada em atividades diferenciadas.
3. Para se chegar a uma posição estratégica sustentável é preciso haver exclusões.
4. O ajuste das atividades e o reforço de umas para com as outras representam uma vantagem competitiva e de sustentabilidade.
5. É necessária uma clara estrutura para dar suporte ao redescobrimento da estratégia.

Nesse sentido, existem algumas áreas gerais sobre a natureza das estratégias como descritas a seguir por Mintzberg (2000):

Primeiro, **a estratégia diz respeito tanto à organização quanto ao ambiente**, quer dizer que, ao se pensar em estratégia, não se admite separar organização e ambiente. Em outras palavras, a organização utiliza a estratégia para lidar com o ambiente em que se encontra.

Segundo, **a essência da estratégia é complexa**, ou seja, mesmo ocorrendo mudanças, a essência da estratégia permanece não-estruturada e não-rotineira.

Terceiro, **a estratégia afeta o bem-estar geral da organização**, o que significa que as decisões atingem sobremaneira, o bem-estar geral da organização.

A estratégia envolve questões tanto de conteúdo quanto de processo, ou seja, o estudo da estratégia inclui as ações decididas, bem como os processos pelos quais estas se decidem.

As estratégias não são puramente deliberadas, entendendo-se que elas diferem entre si.

As estratégias existem em níveis diferentes, indicando que as organizações pensam em que negócio e em como competir em cada negócio.

Por último, tem-se que **a estratégia envolve vários processos de pensamento**, significando que a estratégia envolve exercícios conceituais feitos pelos líderes da organização.

Em acréscimo ao exposto, vale citar a visão de Rocha (2000) ao distinguir alguns pontos básicos do termo *estratégia*. Tais pontos visam mostrar a relevância da gestão estratégica para as organizações de modo geral, pois focalizam tanto sua sobrevivência como seu crescimento. Assim, destacam-se:

- Alcance de objetivos e metas: diz respeito à relação entre plano, objetivos e metas.
- Alocação dos recursos: significa destinar os recursos necessários ao alcance dos objetivos.
- Tomada de decisão: escolher entre as opções, aquela ideal para o momento.
- Interação ambiente/organização: visualizar a existência da inter-relação entre organização e ambiente.
- Adoção de linhas de ação: traçar metas com a finalidade de alcançar os objetivos.
- Pensamento gerencial: significando a necessidade de um pensamento gerencial nos momentos de decisão.
- Cadeia de meios fins: diz respeito à relação entre o que se tem e aonde se quer chegar.

Ainda, segundo Rocha (2000) compete “à organização estabelecer quais os caminhos e os programas de ação a seguir, concernentes ao ambiente externo, a fim de maximizar os objetivos e os desafios estabelecidos. O pensamento racional lógico, a intuição e a criatividade são formas de se conseguir isto” (p. 29).

Nesse sentido, vale ressaltar a visão de autores como Hamel e Prahalad (1995), os quais admitem que o lado racional e a criatividade são elementos imprescindíveis no processo de gestão estratégica, o que fortalece, sobremaneira, a existência do presente estudo.

2.1.2 Gestão Estratégica X Planejamento Estratégico

As mudanças ambientais, tecnológicas, políticas e sociais, então verificadas nos dias atuais, possuem uma relação direta com a problemática entre os conceitos de planejamento estratégico e gestão estratégica.

O surgimento do planejamento estratégico se deu após o fim da Segunda Guerra Mundial. As organizações, nesse período, tinham como meta principal sua adaptação ao ambiente. Para estudiosos, nessa época o planejamento estratégico era considerado ferramenta capaz de salvar as organizações dos problemas então apresentados, como o desequilíbrio, entre oferta e demanda de produtos.

Para alguns autores, como Ansoff, Declerck e Hayes (1990), o planejamento estratégico, logo após a Segunda Guerra, era visto como:

análise racional das oportunidades oferecidas pelo meio, dos pontos fortes e fracos das organizações e da escolha de um modo de compatibilização (estratégia) entre dois extremos, compatibilização esta que deveria satisfazer do melhor possível aos objetivos da empresa (p. 15).

O planejamento estratégico, contudo, teve o seu auge na década de 70, e, segundo Tavares (1991), a década de 70 foi marcante, pois o significado de planejamento estratégico se referia a um conjunto de conceitos de simples significação, porém de difícil implementação. Na verdade, “a evolução dos conceitos e práticas associados ao planejamento estratégico está intimamente relacionada com a intensificação do ritmo e da complexidade das mudanças ambientais” (TAVARES 1991, p. 3).

Destaque-se, além do exposto, que, segundo Mintzberg (1994), quando o planejamento estratégico surgiu, ainda em meados de 1960, os gerentes acreditavam ser essa a melhor maneira e o único caminho para uma administração se tornar competitiva. As organizações seriam capazes de reagir e se adaptar ao novo. Assim, com o intuito de dar seguimento às mudanças, principalmente comportamentais, surgiram na década de 70 estudos que visavam aprimorar o planejamento estratégico, proporcionando sua continuidade; logo, dando origem ao conceito de administração estratégica.

Na década de 80, o planejamento estratégico sofreu vários impactos. Foi necessário dar uma nova concepção à denominação planejamento estratégico, para que variáveis políticas, sociais e tecnológicas passassem a ter maior expressão.

Parecia haver o entendimento de que planejamento estratégico não poderia mais ser visto apenas como uma projeção ou previsão e sim como um processo que determina o ajuste continuado para que as ações fossem cumpridas. Assim, segundo Andrade (1993), o planejamento estratégico é entendido como sendo racional, sistêmico e até flexível, tentando facilitar o processo decisório e o alcance de objetivos e também direcionar a organização a um futuro desejável. Porém, logo o planejamento racional e quantificável perderam espaço para uma abordagem qualitativa emergente.

Mintzberg (1994) documentou e relatou uma longa lista de estudos comprovando que o planejamento estratégico chega a compensar, mas nunca conseguiu alcançar os objetivos de forma eficaz. Além disso, em estudos posteriores, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) consideraram que suas críticas não eram ao *planejamento* propriamente dito e sim ao *planejamento estratégico*. Segundo eles, é inconcebível a idéia de que qualquer estratégia possa ser desenvolvida em um processo formalizado, no entanto acreditam que o planejamento possui aspectos consideráveis e tem funções úteis nas organizações.

Ainda na década de 70 os referidos autores entendiam que:

Planejar não é uma panacéia para os problemas de elaboração de estratégia. Além disso, deve ser reconhecido que planejamento bom é caro, requer freqüentemente estabilidade irreal no ambiente, e, acima de tudo, é o menos flexível dos modos de elaboração de estratégia. Tudo isso não conclui que planejamento é inútil; mas sim, sugere que o planejador tem que ficar mais realista sobre as limitações [...] (p. 48).

Esse mesmo tipo de interpretação foi dado por Mintzberg (1994), para quem “planejadores não deveriam criar estratégias, mas prover dados, auxiliando os gerentes a pensar com visão estratégica”.

O planejamento estratégico não deveria, assim, ser considerado da mesma forma como quem cria as estratégias ou como quem pensa em estratégia. Para criar estratégias e, ou, pensar nelas algo mais deveria ser considerado. O pensamento estratégico, seguindo esse raciocínio, necessita de intuição e criatividade das pessoas

envolvidas no processo. O resultado que se tem com o pensamento estratégico é uma perspectiva integrada do empreendimento, uma estratégia.

Para ser considerado pensamento estratégico, o enfoque deve ser ampliado. Assim, utilizando-se do conceito de administração estratégica, as lógicas do pensamento permitem trabalhar melhor com a complexidade organizacional.

Logo, segundo Tavares (1991), o declínio do planejamento estratégico deu-se pela existência de um ambiente instável e das turbulentas condições em nossa sociedade. Segundo a visão desse autor, executivos da época perceberam que decisões deveriam ocorrer em um ambiente diferente daquele onde o planejamento estratégico havia sido traçado.

Surge então, com o objetivo de substituir “a era do planejamento estratégico”, a administração estratégica. Esta veio para suprir uma falha do planejamento estratégico, que, segundo Tavares (1991), era o de isentar os executivos da responsabilidade da fase de implementação.

Isso parece semelhante ao entendimento de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), que, quando defendem a idéia de gerentes e executivos possuidores de visão estratégica, são capazes de extrair mensagens estratégicas do seu dia-a dia. E continua: “a criação eficaz de estratégias liga a ação ao pensamento que, por sua vez, liga a implementação à formulação” (p. 59). Esses autores acrescentam que: “As pesquisas nos informam que a criação de estratégias é um processo imensamente complexo, envolvendo os mais sofisticados, sutis e, às vezes, subconscientes processos sociais e cognitivos” (p. 59).

Por último, vale considerar a visão de Tavares (2000), que a apresenta de forma objetiva. Ele entende que a administração estratégica surgiu para tentar superar o maior problema do planejamento estratégico que é, no seu entender, o período da implementação. No momento em que se separa a fase do planejamento da implementação, o processo torna-se frágil e desconecto. A função da gestão estratégica é unir o planejamento estratégico com a administração em apenas um processo e, dessa forma, possuir uma visão sistêmica com relação à implementação.

2.1.3 Processos de Elaboração de Estratégias

Parece ser consenso entre estudiosos de organizações e dirigentes que nunca se viu um ambiente tão dinâmico como o que se encontra na atualidade. Como consequência, a esse estado imprevisível parece haver a necessidade de se destinar maior atenção aos estudos referentes à definição de estratégias que possibilitem ações mais eficazes das pessoas nas organizações.

Muitas visões, entretanto, existem acerca do tema. Devido a tantas controvérsias, surgem abordagens variadas. Dessa forma, vale salientar algumas dessas abordagens e quais são seus propósitos e suas bases teóricas a respeito do processo de formação das estratégias em organizações, de forma especial as abordagens de Idenburg (1993), Certo e Peter (1993), Gaj (1995) e Mintzberg *et al.* (2000).

2.1.3.1 Perspectiva de Idenburg

Para Idenburg (1993), duas dimensões são necessárias para o desenvolvimento da estratégia. A primeira é a orientação para os *objetivos* e a segunda, a orientação para os *processos*. Na ilustração 1, descrevem-se as quatro visões derivadas a respeito do processo de desenvolvimento de estratégias.

		Orientação Para Objetivos (o quê)	
		FORTE	FRACA
Orientação Para processos (como)	FORTE	INCREMENTALISMO LÓGICO	APRENDIZAGEM ORIENTADA
	FRACA	PLANEJAMENTO RACIONAL	ESTRATÉGIA EMERGENTE

Ilustração 1: Desenvolvimento do processo de estratégias
Fonte: Idenburg (1993)

1. O *planejamento racional* é utilizado para a confecção de objetivos que são originados a partir de técnicas criativas e intuitivas. Porém, posteriormente,

argumentos racionais são utilizados visando à otimização de soluções para problemas controlados pela administração por objetivos.

Igor Ansoff e Michael Porter são os principais defensores dessa abordagem. A principal crítica é de que há a hipótese de um mundo previsível, onde o futuro da organização é determinado através de objetivos previamente traçados.

2. *O Incrementalismo lógico* observa que o desenvolvimento de estratégias envolve tanto os elementos constitutivos da orientação por processo como também da orientação por objetivos. O destaque deve-se ao fato de a gestão estratégica ser entendida não só pelo lado racional, mas por levar em conta as emoções e a intuição, entre outros aspectos.
3. *A Estratégia emergente.* na visão de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a estratégia emergente designa as estratégias que surgem sem intenção clara e definida. “De acordo com essa visão, não é possível desenvolver uma perspectiva do futuro e formular objetivos explícitos em um ambiente impossível de prever. Em vez disso, é necessário reagir de maneira flexível, oportunística e acidental” (Idenburg, 1993, p. 136).
4. *Aprendizagem orientada.* No caso, é entendida como possuidora de uma forte orientação para os processos e de uma fraca orientação por objetivos.

2.1.3.2 Perspectivas de Certo e Peter

A administração estratégica, na concepção de Certo e Peter (1993), deve ser entendida como envolta permanentemente em ações racionais, intuitivas e criativas por aquelas pessoas consideradas responsáveis pelo processo. Esses autores observaram que o processo de administração estratégica é composto por três etapas que são descritas na ilustração 2.

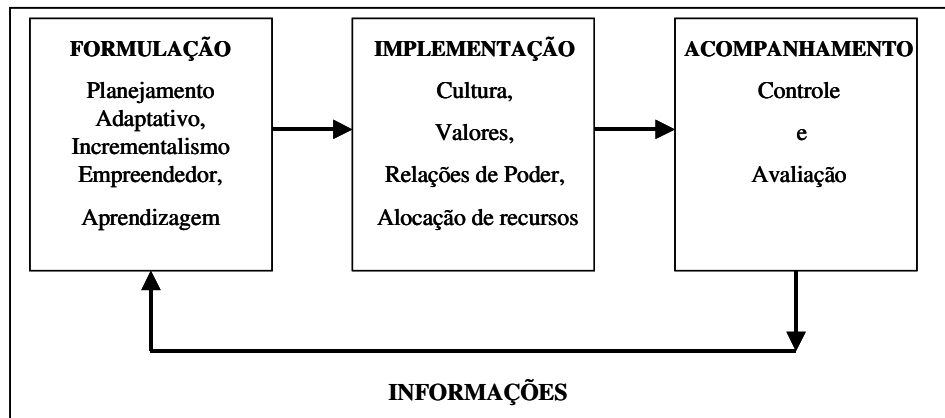


Ilustração 2: O processo de administração estratégica
Fonte: Certo e Peter (1993)

Neste caso:

1. *Formulação de estratégia.* “Formular estratégias envolve determinar cursos de ação apropriados para alcançar os objetivos”.
2. *Implementação de estratégia.* Relaciona-se com mudanças na organização. Dependendo da formulação de estratégia estabelecida, as organizações necessitam de mudanças marcantes.
3. *Acompanhamento.* É considerada como a última e principal etapa de todo o processo (Certo e Peter, 1993).

Para Oliveira (1997), o controle significa:

uma função do processo administrativo que, mediante a comparação com padrões previamente estabelecidos, procura medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações, com a finalidade de realimentar os tomadores de decisões, de forma que possam corrigir ou reforçar esse desempenho ou interferir em funções do processo administrativo, para assegurar que os resultados satisfaçam às metas, desafios e objetivos estabelecidos (p. 141).

2.1.3.3 Perspectivas de Gaj

Para Gaj (1995) um sistema básico de formulação de gestão estratégica deve possuir quatro fases distintas. Essas fases estão representadas no sistema básico de Gaj.

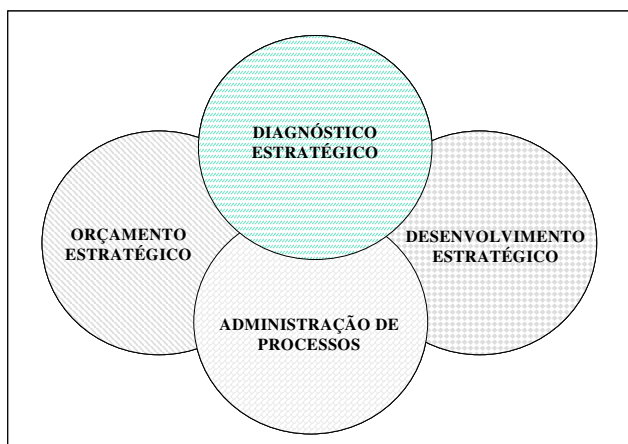


Ilustração3: Sistema de formulação de estratégia

Fonte: Gaj (1995)

1. *Diagnóstico estratégico.* Permite, na visão desse autor, uma posição e uma revisão de atitudes.
2. *Desenvolvimento estratégico.* Visa possibilitar a alocação tanto de recursos como de esforços. Isso se faz necessário para suprir de informações adequadas na fase de elaboração de planos de treinamento ou de estrutura.
3. *Administração de processos.* Auxilia nos processos de elaboração de cronogramas visando ao cumprimento de prazos estabelecidos. Visa também auxiliar a verificação de problemas para que lhes sejam dispensados atenção maior.
4. *Orçamento estratégico.* Tem como principal objetivo regular os fluxos de fundos, sendo também o “locus” da análise da disponibilidade de recursos. Conseqüentemente, o resultado é tentar manter a organização competitiva no mercado.

2.1.3.4 Perspectivas de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel

A gestão estratégica, na concepção de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), estaria relacionada com a interpretação de conceitos associados a diferentes escolas, as quais estão listadas abaixo, na ilustração 4. Nelas, os autores salientaram que cada uma tem perspectiva única e visa focalizar aspectos importantes do processo de formulação de estratégia.

Cabe destacar, inclusive, que tais escolas surgiram em estágios diferentes do desenvolvimento da administração estratégica. Algumas se encontram em desenvolvimento e outras já tiveram sua fase de grande sucesso.

Na ilustração 4, então, apresenta-se a denominação das escolas e respectiva forma estratégica.

A Escola do <i>Design</i>	Formulação de estratégia como um processo de concepção
A Escola do Planejamento	Formulação de estratégia como um processo formal
A Escola do Posicionamento	Formulação de estratégia como um processo analítico
A Escola Empreendedora	Formulação de estratégia como um processo visionário
A Escola Cognitiva	Formulação de estratégia como um processo mental
A Escola de Aprendizado	Formulação de estratégia como um processo emergente
A Escola do Poder	Formulação de estratégia como um processo de negociação
A Escola Cultural	Formulação de estratégia como um processo coletivo
A Escola Ambiental	Formulação de estratégia como um processo reativo
A Escola de Configuração	Formulação de estratégia como um processo de transformação

Ilustração 4: Escolas e processos de estratégia

Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).

Conforme mostrado nesse quadro, as três primeiras escolas possuíam caráter prescritivo, pois direcionavam seus interesses para a identificação de como as estratégias deveriam ser formadas e não para o modo como elas se formam na realidade.

De acordo como os referidos autores, as três primeiras escolas são marcadas por grandes publicações. A escola do *design* teve uma contribuição marcante, por meio de um grupo de professores da Harvard Business School, que publicaram o livro ‘Política de Negócios: texto e casos’, em 1965. Nessa escola, o foco voltava-se para a formulação de estratégia como um processo de desenho informal.

Essa escola propõe, como modelo de formulação de estratégia, o equilíbrio entre aquilo que a organização possui internamente e o que o ambiente pode oferecer em termos de oportunidade e as possíveis ameaças. Com relação as capacidades internas da organização, podem-se citar suas pesquisas em desenvolvimento, seu sistema de informação, sua equipe de gerentes e Recursos Humanos. Já no que concerne ao ambiente externo, o foco é para as questões governamentais, a relação com os fornecedores e as questões econômicas.

Todas as escolas apresentadas recebem críticas. Porém, a escola do *design*, em particular, é criticada por se prender a questões como a necessidade de considerar o processo de aprendizado nas organizações, por não considerar o passado da organização, por promover a inflexibilidade e por separar, de forma explícita, a etapa de formulação da estratégia com a etapa de implementação.

A escola do planejamento, que surgiu na mesma época da escola do *design*, teve na obra “Estratégia Corporativa”, de Igor Ansoff, o seu principal marco. Porém, nessa fase, as estratégias são os resultados de um processo controlado e consciente do planejamento, decomposto em diferentes passos e apoiado por técnicas específicas.

A fase em que o planejamento estratégico surgiu é conhecida como a fase da preocupação de todos voltada para atender aos seus requisitos principais. Seu modelo básico se prende as seguintes etapas:

- Focalizar os objetivos da organização.
- Traçar estudos sobre os ambientes internos e externos.
- Criar estratégias voltadas para o lado financeiro.
- Elaborar orçamentos claros e precisos utilizando divisão de etapas.

Muitas críticas foram direcionadas para essa escola. Isso não quer dizer que o planejamento estratégico não possua pontos positivos. No caso, uma das possíveis soluções seria aproveitar os planejadores em potenciais consultores em estratégia, aproveitando de forma mais sutil a grande visão de análise que estes possuem.

As críticas são que o planejamento estratégico considera pensamento e ação como isolado um do outro e que não foi gerado para ser utilizado como uma ferramenta de auxílio à administração estratégica, possuindo caráter de geração de estratégia.

Já, na escola do posicionamento, Michael Porter surgiu com a obra “*Competitive Strategy*”, publicada em 1980. Nessa obra, o destaque é para as estratégias genéricas. Segundo Porter (1996), somente essas estratégias poderiam ser consideradas desejáveis para uma indústria.

Desconsiderando o que havia sido defendido na escola do *design*, em que se acreditava que as organizações necessitavam de estratégias elaboradas unicamente para elas, Porter, na escola do posicionamento, passou a pregar que havia a necessidade de se elaborarem estratégias que se ajustassem às condições vigentes.

Suas críticas mais fortes são sua preocupação com fatores que poderiam ser quantificados e com a questão econômica, deixando de lado questões sociais e políticas. Outra crítica é a de que somente as grandes empresas, as consideradas tradicionais, são consideradas em detrimento daquelas consideradas imaturas, com uma instabilidade mais aparente. Porém, é grande o impacto dessa escola no estudo da estratégia, evidenciando-se que, ao contrário do que ela sugere, a formulação de estratégia é muito mais dinâmica e não ordenada.

Dando seguimento ao restante das escolas, observa-se que nas seis seguintes a característica predominante é descritiva, considerando os aspectos específicos do processo de formulação de estratégia.

A escola empreendedora originou-se na economia, sendo Schumpeter um de seus precursores, introduzindo o conceito de destruição criativa. Essa escola expressa a necessidade de valorização da idéia de representação mental da estratégia, originada por um líder, que considera a sua intuição sabedoria, experiência e julgamento. Logo, as idéias desse líder ou empreendedor são poderosas e lucrativas para a organização.

Nessa escola são realçadas a visão estratégica que um líder ou empreendedor devem ter e, ainda, o papel de um primeiro na formulação da estratégia. Porém, algumas críticas foram feitas, destacando-se, entre elas, as visões de que a formulação da estratégia se prende a uma única pessoa, o que pode levar a sérios problemas. Outra crítica é a centralização de decisões o que pode acarretar possíveis desconsiderações da estratégia. Segunda a referida escola a organização depende exclusivamente de um líder visionário, estando sobremaneira sujeita a seus caprichos e vontades.

A escola cognitiva tem como idéia básica a formação da estratégia como sendo desenvolvida na mente de um estrategista. Há autores que acreditam que, a partir do campo da psicologia cognitiva, é possível sondar a mente dos formuladores

de estratégia. No entanto, esse campo é novo e cria dificuldades no conhecimento da mente de estrategistas.

Um estudioso considerado importante para essa escola é Herber Simon, o pai do conceito de racionalidade limitada do ser humano, em que a base está na limitação do cérebro humano de processar e responder, de forma eficaz, as informações que fazem parte de um mundo tão complexo.

Na escola empreendedora, muito mais do que apontar suas críticas é citar que sua maior característica é a de alertar aos estudiosos que, para discutir e estudar a formulação de estratégias é necessário considerar a mente e o cérebro das pessoas que formulam as estratégias.

A escola da aprendizagem surgiu através da publicação de um artigo denominado “A ciência de alcançar o objetivo de qualquer maneira”, em meados de 1959, por Lindblom. Entretanto, foi somente em 1980 que essa escola toma impulso com o livro de James Quinn, intitulado *Strategies for change: logical incrementalism*. Ela entende que, por ser o mundo muito complexo, as estratégias, necessariamente, devem surgir ou emergir por meio de pequenos passos, deixando que os estrategistas tenham tempo para aprender sobre o meio onde se encontram. Logo, os resultados são estratégias coerentes com o padrão de comportamento dos estrategistas.

A principal contribuição dessa escola é, segundo muitos autores, a compreensão de que a formulação da estratégia deve ser entendida como um processo de aprendizagem não só individual, como também coletivo. Suas principais premissas são:

- Visão de aprendizagem no longo prazo, entendendo-se que formulação e implementação fazem parte de um mesmo processo.
- A aprendizagem deve ser coletiva e não individual.
- A aprendizagem deve ser emergente e a estratégia pode surgir em qualquer local.
- Os líderes devem gerenciar o aprendizado e perceber o surgimento de novas estratégias.

As principais críticas dessa escola são a de que o aprendizado não pode ser a única atividade das pessoas, pois estas têm que continuar a produzir durante o processo

de aprendizagem, tendo também que haver um tempo para se entender o que se aprendeu durante o processo de aprendizagem, que é caro.

A escola do poder prega a estratégia como fazendo parte do processo de negociação tanto da organização com o meio ambiente quanto da negociação entre os grupos de conflito pertencentes à organização. Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), esta escola “caracteriza a formação de estratégia como um processo aberto de influência, enfatizando o uso do poder e da política para negociar estratégias favoráveis a determinados interesses” (p. 174).

A crítica maior a essa escola é de que sua atenção está voltada para o seu principal foco, que é o poder em detrimento de outras forças que integram a formação do comportamento do ser humano.

A escola cultural relaciona a confecção de estratégias com a cultura da organização. E autores defendem a tese de que, enquanto a escola do poder acaba fragmentando uma organização, a escola cultural acaba unindo pessoas devido às culturas que elas trazem para dentro da organização. Logo, essa escola entende a formação de estratégia como algo que já faz parte da organização, tendo por consequência resistências no que concerne a mudanças de estratégias.

Para esses autores, a principal característica dessa escola é sua estratégia, entendida como algo já enraizado nas intenções das pessoas e refletidas nos padrões de comportamento delas. Por causa disso, o que se tem são estratégias atuais fortes, pois a cultura das pessoas nas organizações não encoraja, de forma alguma, mudanças estratégicas. Outra característica marcante é o fato dessa escola levar em consideração todo o passado histórico da organização, ao contrário de algumas escolas aqui citadas.

Como crítica a essa escola tem-se que ela parece ser mais apropriada para momentos específicos, uma vez que tende a privilegiar o conhecimento coletivo na formação de estratégias.

A escola ambiental entende que a formulação da estratégia está subordinada a questões ambientais. Dessa forma, deve ser entendido que tal formação é um processo reativo ao meio externo.

As características marcantes desta escola são:

- O ambiente é o foco.

- As organizações devem observar as tendências do ambiente e responder a elas.
- A liderança passa a ser secundária com relação à necessidade de se atender ao ambiente.

Como críticas fortes a essa escola, há autores que defendem que as estratégias devem existir mesmo que existam ambientes hostis, complexos e turbulentos. Eles partem para a seguinte opinião:

o que torna a administração estratégica um campo tão estimulante é o fato dos praticantes e pesquisadores serem (ou pelo menos podem optar por ser) constantemente confrontados com um mundo rico e cheio de nuances e surpresas; um mundo que favorece a ação imaginativa (p. 219).

Por último, tem-se a escola da configuração que permite uma integração de todas as outras escolas. Nesta ocorre o entendimento de que uma organização passa por períodos estáveis nos quais existem formas de comportamento, estrutura e contextos distintos. Porém, tais períodos se modificam conforme a ocorrência de transformações. Esses períodos estáveis e de transformações podem ser considerados como o ciclo de vida das organizações.

As premissas principais desta escola são:

- As organizações possuem determinada configuração estável, adotando estrutura e comportamentos condizentes com o contexto, gerando estratégias.
- Em tempos e tempos ocorrem períodos de transformações, pelas quais passam as organizações.
- Estas mudanças, para a organização, são denominadas ciclo de vida das organizações.
- A administração estratégica tem o papel de entender as mudanças e sustentar a estabilidade temporária.
- Logo, a formação de estratégia pode, invariavelmente, aproximar-se mais de uma escola em determinado momento e se afastar em outro, dependendo do contexto em que se encontra.
- Assim, as estratégias resultantes podem assumir planos, padrões, posições, perspectivas ou manobra, respeitando o tempo e o contexto.

Destacam-se ainda, com outro enfoque, outros modos de se fazer estratégia identificados por Mintzberg (1973), denominados de modos *empreendedor*, *adaptativo*, *político* e *planejado*.

Para Mintzberg (1976), o modo *empreendedor* é caracterizado pela busca constante de novas oportunidades. Um líder ou um fundador é o responsável de estabelecer as estratégias e todos os riscos decorrentes de suas decisões, que são geralmente ousadas e arriscadas. O poder é, então, concentrado nas mãos desse líder. Os empreendedores definem suas ações, considerando que o ambiente é maleável e o objetivo dominante é o crescimento da organização.

Observa-se que, normalmente, esse modo de desenvolvimento de estratégia é observado em organizações consideradas jovens, em que a cultura não chega a interferir no processo decisório. A busca incessante de novas oportunidades e decisões arrojadas, principalmente em momentos de crise, são umas das características desse modelo. O crescimento é o objetivo principal nas organizações que utilizam tal modelo.

No modo *adaptativo*, os objetivos já não são tão claros (denotando a divisão de poder entre as várias coalizões existentes), visto que muitas vezes o que há é uma adaptação da organização ao ambiente, através da adoção de simples procedimentos. Conseqüentemente, observam-se decisões desconexas, e as estratégias traçadas visam à redução de conflitos internos ao mesmo tempo, tentando a adaptação ao ambiente externo. Geralmente, essas organizações trabalham evitando os riscos e se movem com pequenos passos para não se afastar do *status quo* imperante.

Na abordagem do modo político, o foco está na crença de que as organizações são compostas por grupos que possuem grande influência nas suas decisões. Dessa forma, esses grupos, que são formados por pessoas com diferentes e diversos valores e culturas, tentam direcionar suas ações para que as decisões sejam condizentes com esses valores. Conseqüentemente, o que se tem são estratégias resultantes de competições, trocas, barganhas, conflitos e brigas entre os grupos pertencentes à organização.

O modo planejamento requer certa racionalidade e uma precisão no que se refere ao alcance de metas organizacionais, observando-se uma integração entre as

decisões realizadas e as estratégias traçadas. O analista representa um papel principal na elaboração de estratégias enfocando a análise sistemática de custo benefício, pois ele acredita que pode, com isso, alcançar uma compreensão maior dos ambientes interno e externo, de forma a conseguir influenciá-los.

A realidade, porém, das organizações demonstra que nem sempre um único modo de formulação de estratégia é o responsável pela eficácia dessa organização. O que se encontra com frequência é uma combinação de formulação de estratégias objetivando enfrentar as características e necessidades de cada organização e do meio-ambiente.

Nesse sentido, vale destacar a visão de Quinn (1992), quando alerta existir muitas estratégias bem-sucedidas, as quais consideram mais o lado intuitivo do ser humano do que aquelas abordagens que destacam a lógica racional-analítica das pessoas.

As abordagens que acreditam na lógica racional-analítica para a solução de problemas e nos processos decisórios acabam por estabelecer critérios e etapas a serem seguidas pelas pessoas nas organizações, porém no dia-a-dia destas nem sempre é possível se seguir etapas continuamente. Dirigentes são confrontados diariamente com problemas que não estavam previstos e que não são controláveis. Logo, o referido autor defende a idéia de que, para quaisquer organizações, torna-se impossível a missão de saber quando problemas irão surgir, afirmando que isso ocorre em todas as organizações, não importando quão brilhantes, racionais ou imaginativa elas forem.

2.1.4 Estratégia e Processo Decisório

Várias são as pesquisas realizadas sobre o processo decisório nas organizações, e inúmeros são os artigos sobre o tema. Pode-se afirmar, inclusive, que este não é um tema novo.

Nunca se discutiu e se estudou tanto o problema da decisão nas organizações. Isso se deve ao fato de que toda decisão acaba exercendo certo impacto nas organizações, seja ele positivo ou negativo. Ademais, não se pode deixar de destacar a versão de que, nos últimos tempos, o mundo está passando por um período de mudanças profundas e constantes e, conseqüentemente, os paradigmas aceitos até

então passam a ser questionados e transformados, afetando sobremaneira as decisões. Nesse sentido, Pereira e Fonseca (1997) afirmaram que “os paradigmas exercem grande influência nas nossas decisões, porque todos nós decidimos com base em modelos mentais específicos” (p. 5).

No tocante ao aspecto decisório nas organizações, percebe-se a existência de controvérsias com relação ao homem como elemento orientado somente pela razão. Existem correntes indicando que outras variáveis devem fazer parte do processo decisório, bem como da ação cotidiana do homem nas organizações.

Um dos principais argumentos, segundo Pidd (1998), é o de que as análises lógicas e legal são necessárias e imprescindíveis em um mundo complexo. Porém, deve-se observar que não são esses os únicos meios existentes em um momento de decisão. Prossegue ao afirmar que “uma superconfiança na razão formal, contra a intuição pode ser perigoso assim como o oposto. Algumas vezes o senso comum ajuda, outras vezes não” (p. 64).

Pereira e Fonseca (1997) relataram que a intuição influi no processo decisório, ao citar que:

a intuição ganha destaque no estudo contemporâneo da decisão porque a incapacidade de analisar todas as alternativas e todas as conseqüências e a verificação de que o processo decisório não se processa através de fases ordenadas e conscientes implicam a existência de procedimentos heurísticos para a resolução dos problemas (182).

Ainda segundo esses autores:

A concepção de homem orientado pela lógica da razão e da consciência implícita na visão clássico-formal tem sido redimensionada a partir dos estudos e pesquisas que propõem a integração de outras variáveis para a compreensão do processo decisório e da própria ação humana nas organizações (p. 180).

Lemos (1995, p. 292) defendeu a existência de diversas variáveis que facilitam o processo decisório, ao afirmar que “as interpretações divergem quanto aos pressupostos considerados, enfatizando ora os aspectos racionais do processo, ora os políticos, ora os organizacionais e, mais recentemente, os intuitivos”.

No tocante à estratégia e ao processo decisório, Meyer Jr. (2000) relacionou os termos da seguinte forma:

a principal característica da abordagem estratégica é dotar a organização de condições suficientes para que as decisões mais relevantes ou críticas sejam tomadas. Decisões estratégicas constituem a essência do processo decisório e a razão de ser desta abordagem. Decisões estratégicas são aquelas que envolvem a organização como um todo e que se referem à escolha de solução de problema crítico ou altamente relevante para a instituição. A decisão estratégica implica em posicionamento da organização em relação às condições ou fatores externos [...] (p. 5).

Porém a realidade atual, segundo Meyer Jr. (2000) restringe qualquer possibilidade de utilização da criatividade, a exemplo, do processo decisório das instituições. Existe a necessidade de reconhecer, no que se refere as IES, que dirigentes dessas instituições públicas possuem um nível de poder menor do que os da área privada de ensino superior, o que “[...] cerceia a prática da administração, especialmente quanto ao exercício da liderança, da geração de estratégias, da tomada de decisão e da ação concreta, comprometendo o desenvolvimento institucional” (p. 152).

Na sua visão:

Ainda aqueles dirigentes com liderança, capacidade e dinamismo para a realização de seu trabalho vêm-se limitados em suas ações haja vista o cipoal que se constitui o conjunto de leis e regulamentos aplicados ao ensino superior, reforçando a centralização, o cartorialismo e a velha, ineficiente e conhecida abordagem do comando x controle, utilizada pelas empresas em meados do século passado, limitando a criatividade e a atuação administrativa mais eficiente e produtiva (p. 151).

2.1.4.1 Conceitos sobre Processo Decisório

Existem correntes dentro do estudo das organizações que entendem e defendem a idéia de que o processo administrativo e o processo decisório devem ser considerados sinônimos. O que se percebe é que, sem dúvida alguma, o processo decisório acaba desempenhando um papel importante, se não central no processo administrativo. Vários aspectos são enfatizados, como os racionais, os políticos, os criativos e até os intuitivos.

Nesse sentido, faz-se necessário o entendimento do conceito do processo decisório nas organizações, particularmente nas IES, para que se possa compreender como ocorre nelas a formulação de estratégias.

Uma das funções mais destacadas dos dirigentes e administradores das organizações, no dia-a-dia, é a de decidir. Entende-se por decisão a escolha entre diversas alternativas, obedecendo alguns critérios estabelecidos. Assim, vale destacar que decidir é uma essência da estratégia e que para se conseguir melhoria nas decisões estratégicas automaticamente se está criando um problema, pois qualquer decisão envolve escolhas.

Para Pereira e Fonseca (1997), o processo decisório é entendido como uma atividade intrinsecamente complexa e naturalmente possível de controvérsias, pela qual as pessoas devem escolher não apenas entre aquelas possíveis alternativas de ação, mas principalmente observar aqueles pontos de vista e formas de avaliar ações. Assim, faz-se necessário considerar quantidade de fatores diretos e indiretos que estão intimamente relacionados com a decisão a ser tomada.

Lemos (1995) entendeu por decisão um fenômeno que possui múltiplas dimensões e que acaba requerendo um esforço de compreensão mais abrangente para que se consiga capturar seus múltiplos fatores intervenientes. Prosseguiu afirmando, ainda, que:

a visão que hoje temos da decisão é a de um processo representado por uma estrutura de conexões ou relações entre os fatores que a influenciam, subordinados a diferentes racionalidades estrutura esta que pode assumir diferentes configurações conforme a instituição ou processo em estudo (p. 273).

Considera, ainda, que decisão é, basicamente, escolher uma opção entre várias, seguindo-se determinados passos que foram previamente estabelecidos para resolver um problema de modo correto ou não.

Para Pereira e Fonseca (1997), o processo decisório não se restringe apenas ao fato de se decidir por aquela ou esta alternativa, e sim perceber que existe um envolvimento de todos os aspectos que antecedem e sucedem as decisões.

Ramos (1983), ao se referir à questão das decisões nas organizações, considerou variáveis importantes de serem observadas. Segundo ele, as organizações de modo geral não possuem uma estrutura estabelecida. E nelas existem elementos aestruturais (anárquicos e desintegradores) e elementos estruturais (propriedades configurativas). Nesse sentido, as decisões podem ser consideradas como dinâmica e

intervencionista, pois acabam por articular tal elemento, assegurando a forma da organização.

Para Simon (1979), a decisão, ou o processo decisório, limita-se, basicamente, à formulação da política geral de qualquer organização. Acrescentou que a decisão é muito mais do que aquele momento final em que a escolha de algumas alternativas foi feita. É um processo complexo que exige reflexão, investigação e análise. Segundo ele, o processo decisório deve ser entendido como sendo formado por quatro fases distintas, a saber:

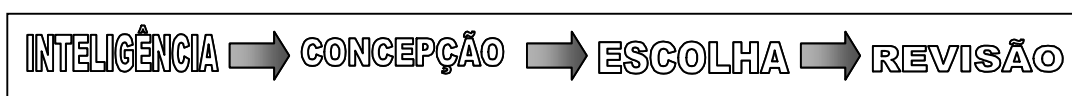


Ilustração 5: Modelo Decisório

Fonte: Simon (1979).

Ainda, vale ressaltar que Simon (1979) caracterizou um denominador comum ao processo decisório, como descrito a seguir:

o indivíduo que decide é o homem no momento da escolha, preste a decidir entre um e outro dos caminhos que partem da encruzilhada. Todas essas imagens falseiam a questão da decisão porque se encontram apenas, no momento final. Elas ignoram a extensão integral, o complexo processo de reflexão; investigação e análise que precedem esse momento (p. 21).

2.1.4.2 Processo Decisório e Processo Administrativo

Existe um consenso de que a teoria administrativa é considerada uma ciência relativamente nova. Seu surgimento deu-se a grandes mudanças sociais existentes e observadas nas estruturas das organizações, ocorridas no início do século XX, como consequência da Revolução Industrial. Dessa forma, também parece consenso sustentar a visão sobre as decisões realizadas no início do século, as quais sofreram transformações no decorrer do tempo. O que deveria ser considerado como variável importante no processo decisório, tempos atrás, vem perdendo valor, de forma considerável, com o passar do tempo.

Segundo Pereira e Fonseca (1997), no início do século as decisões eram centralizadas no principal executivo, que decidia com relativa tranquilidade, visto que

as informações eram restritas, o que facilitava na escolha de uma única opção favorável. Porém, outra corrente de estudiosos entendeu o processo decisório e o processo administrativo como iguais. Por exemplo, Simon (1979) relatou que o processo decisório pode ser considerado sinônimo de administração, acrescentando que será um bom administrador aquele que decidir com presteza, firmeza e coerência. Sua contribuição nesse campo deu-se com a teoria cognitiva, que valida a interferência da cognição em processos organizacionais que se baseiam na solução de problemas.

Esse autor citou que o processo decisório nas organizações nunca se apresenta como perfeitamente racional, pois as pessoas que nelas atuam possuem habilidades limitadas de processamento de informações. Assim, concluiu-se que, na melhor das hipóteses, o que se consegue é chegar a limitadas formas de racionalidade. Conseqüentemente, os limites da racionalidade das pessoas geram, na teoria da decisão, a compreensão de que as organizações são tipos de cérebros que fragmentam, rotinizam e acabam tolhendo os processos em lugar de fazê-los efetivamente administráveis.

Pereira e Fonseca (1997) corroboram com a visão de que existe relação entre administração e decisão, ao afirmar que, na literatura referente à teoria da decisão, muitos consideram o processo administrativo fundamentalmente decisório.

Para Ramos (1983), a decisão não é simplesmente uma variável independente do processo administrativo. O processo decisório na visão desse autor não ocorre em um espaço abstrato e sim em um espaço concreto, em que existem elementos materiais, atitudes, grupos e pressões da sociedade como um todo. Assim, o que se tem é que todos esses fatores condicionam as decisões.

Kuhn (1978) foi outro estudioso que entendeu que o desenvolvimento dos estudos dos processos administrativos pode ser confundido com processos decisórios, acrescentando que a teoria da decisão está permeada de aspectos mutuamente exclusivos, que são conseqüências desse desenvolvimento.

Essa visão clássica da teoria administrativa passa por dois outros distintos estágios. Observa-se o movimento do chamado “*Homem Organizacional*”, que entende e destaca a necessidade de ser impossível não considerar aspectos no indivíduo como os lógicos, mas, sobretudo sentimentos, atitudes e valores que também

afetam o processo de produção. E, ainda, o “*Homem Parentético*”, que é entendido, segundo Ramos (1983), como o novo homem, possuidor de uma consciência crítica e desenvolvida, bem mais adequada aos dias atuais, em que o progresso tecnológico e o científico são uma realidade. O homem parentético é aquele capaz de perceber o todo e de agir e decidir no particular. Nesse sentido, vale ressaltar que possuir uma visão sistêmica, na atualidade, faz-se necessário, pois, diferentemente do início do século XX, muitas são as variáveis e caminhos a serem escolhidos que influenciam um processo decisório.

Logo, vale ressaltar, por meio do quadro a seguir, as mudanças de paradigmas existentes até então na teoria administrativa e que foram destacadas por Pereira e Fonseca (1997).

ESCOLA	Clássica	Relações Humanas	Sistêmica
AMBIENTE	Estável	Reativo	Turbulento
ESTRUTURA	Burocrática	Funcional	Rede
MODELO DE HOMEM	Operacional	Organizacional reativo	Parentético
DECISÃO	Racional	Racional psicológica	Racional, psicológica, biológica sistêmica

Ilustração 6: Tipos de escolas

Fonte: Pereira e Fonseca (1997)

Ainda, segundo os autores aqui citados, o momento atual é marcado por três eventos de grande importância no estudo da decisão, que devem ser considerados:

1. O avanço da informática e da cibernética, que proporciona um volume considerado e uma velocidade razoável de informações, o que acaba multiplicando o número de alternativas disponíveis e aumentando a complexidade do processo decisório.
2. O uso de novos recursos que dão suporte a uma maior agilidade e precisão ao processo decisório, como os modelos matemáticos e estatísticos, baseados em fatos e dados, que são modelos decorrentes do modelo científico cartesiano, que é caracterizado pela fragmentação.

3. A diminuição do emprego e o melhor entendimento do conceito trabalho, bem como a conquista da autonomia do trabalhador, por meio da terceirização, da microempresa e das organizações conhecidas como virtuais.

Além de considerar esses eventos, vale ressaltar, porém, a visão de Rodrigues (1999), ao afirmar que o processo decisório possui sua base em três correntes:

1. Racionalidade econômica nas decisões - Parte dos pressupostos da economia neoclássica, ressaltando a adoção de uma racionalidade instrumental e econômica do bem-estar, não envolvendo em julgamentos de valor.
2. A abordagem ‘satisficing’ - Enfoque comportamental, que acredita na postura dos indivíduos nas decisões, privilegiando aqueles aspectos considerados complexos da natureza humana.
3. O enfoque político - Defende que as decisões são conseqüências de lutas e negociações entre várias pessoas envolvidas.

Carvalho (1999) corroborou essas correntes ao entender que, mesmo possuindo bases que devem ser analisadas, qualquer decisão é passível de erro. Assim, para ele:

os estudiosos afirmam que a fonte mais comum de erro nas decisões administrativas é a ênfase dada à descoberta da resposta certa e não à pergunta certa. Uma decisão quase sempre implica na escolha entre cursos de ação alternativos; poucos casos há, na prática empresarial, em que apenas uma decisão seja claramente a decisão certa (p.150).

2.1.4.3 Processo Decisório em Diferentes Organizações

O processo decisório parece diferir em alguns tipos de organizações. Segundo Pereira e Fonseca (1997) para efeito de análise sobre processo decisório, vale diferenciar dois tipos de organizações: aquelas criadas com a finalidade de otimizar meios, visando ao atendimento de objetivos, denominadas organizações *Instrumentais*, e aquelas que encarnam padrões sociais importantes para a sociedade, denominadas *instituições*.

No caso específico daquelas que encarnam padrões sociais importantes, os exemplos podem ser órgãos públicos, hospitais e universidades, que são o foco deste trabalho.

Destaca-se, de qualquer forma, que as instituições para Pereira e Fonseca (1997, p. 120) são:

organizações que incorporam normas e valores considerados valiosos para os seus membros e para a sociedade. São organismos vivos, produtos de necessidades e pressões sociais valorizadas pelos seus membros e pelo ambiente, portadores de identidade própria, preocupados não apenas com lucros ou resultados, mas com sua sobrevivência e perenidade.

A ilustração a seguir reflete a diferença entre Instituições e organizações Instrumentais.

ORGANIZAÇÃO	INSTITUIÇÃO
Sistema sociotécnico destinado a otimizar meios para alcançar objetivos.	Sistema organizacional com funções sociais consideradas relevantes pela sociedade e pelos seus membros.
Organizações (lucrativas ou não-lucrativas) baseadas na divisão racional e econômica do trabalho.	Organização infundida de valor intrínseco (mística, identidade, caráter.
Instrumento perecível e descartável, voltado para a realização de tarefas, otimização de meios e uso racional de tecnologias, destinadas ao alcance de metas estabelecidas.	Organismo vivo, perene, adaptável, receptivo, produto de pressões e necessidades sociais relevantes.

Ilustração 7: Diferença entre Organização Instrumental e Instituição

Fonte: Pereira e Fonseca (1997, p. 120)

A visão de Meyer Jr. (1991) salienta, de forma mais profunda, as diferenças nas características organizacionais de maneira a complementar a ilustração anterior.

Características	Universidade	Empresa
Objetivo	-Difusos -Prestação de serviços (públicos) (não-lucrativos) -Pouco consensuais	-Definidos -Econômicos (lucros) -Consensuais
Tecnologia	-Múltipla, complexa, indefinida	-Definida
Estrutura	-Burocracia centralizada (universidade de menor porte) -Burocracia	-Hierarquizada -Claramente definida -Poder e propriedade

	descentralizada/fragmentada (universidade de maior porte)	-Estrutura centralizada e integrada (peq. empresas) -Estrutura descentralizada (médias e grandes empresas)
Participantes	-Dirigentes -Professores -Funcionários -Alunos	-Acionistas -Dirigentes -Técnicos e trabalhadores
Clientela	-Alunos -Comunidade em geral -Comunidade científica	-Clientela
Produto	-De difícil mensuração	-Quantificável
Administração	-Ausência de padrões de “performance” -Limitada utilização dos princípios administrativos -Utilização menos racional dos recursos disponíveis -Ausência de sistema de avaliação organizacional -Utilização de instrumentos qualitativos pouco sofisticados	-Padrões de “performance” definidos -Alta utilização dos princípios administrativos -Utilização racional dos recursos disponíveis Compromissos com resultados -Desempenho organizacional medido por variáveis -Retorno sobre o investimento -Custo/benefício
Processo Decisório	-Racionalidade política -Decisões baseadas no interesse político/social -Participação de diversos grupos de interesse Unidades autônomas de decisão (anarquia organizada)	-Racionalidade econômica -Decisões baseadas em fatores econômicos e quantitativos -Sistema integrado de decisão
Ambiente	-Menos vulnerável a fatores ambientais -Competitivo	-Competitivo -Altamente vulnerável a fatores ambientais

Ilustração 8: Universidade x empresa: características organizacionais

FONTE: Meyer Jr. (1991).

Dessa forma, pode-se inferir que, em se tratando de organizações Instrumentais e Instituições, o processo decisório possui diferentes conotações. Percebe-se, inclusive, que existe, no caso das instituições, certa descontinuidade de estilos de liderança, de estratégias e, conseqüentemente, de decisões, por parte de seus dirigentes. Isto se deve ao fato de as instituições possuir valor intrínseco, que se expressa por meio de conceitos e crenças básicas que acabam formando o núcleo da identidade institucional. Isso significa dizer que, toda instituição determina de uma forma ou de outra o comportamento das pessoas devido aos seus aspectos culturais que

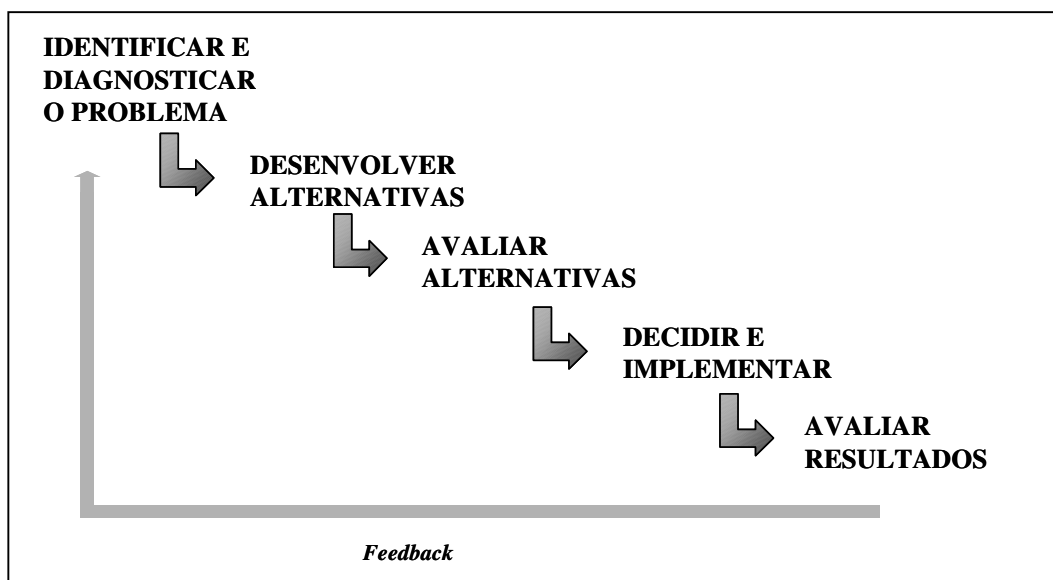
são muito fortes. O resultado é que as pessoas acabam construindo suas vidas em torno das instituições, identificando-se com elas e conseqüentemente tornando-se suas dependentes. Logo, as instituições despessoalizam, manipulam as ações das pessoas e dirigem o comportamento das mesmas.

2.1.4.4 Estrutura do Processo Decisório

Para Lemos (1995), o processo decisório parece ser tão complexo que necessita de várias etapas, às quais, mesmo não sendo todas cumpridas dentro de uma rígida ordem, impõe-se certa ordenação para que a eficácia e a racionalidade da decisão não sejam comprometidas.

Meggison, Mosley e Pietri (1986) corroboraram a citação anterior, demonstrando que o processo decisório envolve os seguintes passos:

- 1- Identificar e diagnosticar o problema.
- 2- Desenvolver alternativas.
- 3- Avaliar as alternativas.
- 4- Tomar e implementar a decisão.
- 5- Avaliar os resultados da decisão.



Fonte: Meggison Mosley e Pietri (1986)

Porém, para Lemos (1995, p. 272) “[...] a decisão é, no entanto, um fenômeno de múltiplas dimensões que requer um esforço de compreensão mais abrangente para capturar seus múltiplos fatores intervenientes”. Ele acrescenta ainda que:

a visão que hoje temos da decisão é a de um processo representado por uma estrutura de conexões ou relações entre os fatores que a influenciam, subordinados a diferentes racionalidades, estrutura esta que pode assumir diferentes configurações conforme a instituição ou processo em estudo (p. 273).

Na visão de Soethe (1998), o processo decisório se define como o inter-relacionamento entre pessoas com certa responsabilidade por serviço, comunicação e códigos de ética, diferindo, dessa maneira, quanto ao:

- 1- Nível de reconhecimento do problema.
- 2- Tipos de sistemas de informações disponíveis.
- 3- Tipos de decisões que devem ser tomadas.
- 4- Tamanho do grupo de decisão envolvido.
- 5- Estilo de liderança dos decisores.
- 6- Nível de decisão dentro da organização.
- 7- Cultura dos membros envolvidos.

Outra visão da estrutura do processo decisório a ser destacada é a de Pereira e Fonseca (1997). Para eles as decisões devem ser estudadas em três ângulos, visto que o processo decisório é sistêmico e integrado, envolvendo todo o nosso ser em suas dimensões lógica, biológica e psicológica. Assim, o primeiro ângulo seria o da percepção do problema, o segundo o dos fatores que direcionam a escolha das alternativas e, por último, o das conseqüências da decisão.

Quanto à forma, observou-se que existem dois tipos de decisões, as quais para Stoner (1985) e Carvalho (1999), são do tipo:

1. Programadas: aquelas decisões consideradas rotineiras; quase sempre se repetem e geralmente seguem procedimentos, regras e políticas, escritas ou não, e já preestabelecidas.

Segundo Carvalho (1999) as decisões programadas podem ser identificadas através de técnicas como o hábito ou tradição, rotinas administrativas e

estrutura organizacional. Porém, o referido autor salientou que as técnicas atuais de identificar tais decisões são as pesquisas operacionais, que utilizam análise matemática ou simulações em computador.

2. Não-programada: aquelas decisões que não estão estruturadas; usadas para resolver aqueles problemas tidos como excepcionais. São também decisões que merecem uma atenção especial, talvez pelo fato de não serem rotineiras.

As técnicas tradicionais desse tipo de decisão são o julgamento, a intuição, a criatividade e as normas práticas. Já com relação a técnicas modernas citam-se as técnicas heurísticas, conhecidas como a forma de as pessoas aprenderem por si mesmas aquilo que se lhes quer ensinar.

DECISÕES PROGRAMADAS	DECISÕES NÃO-PROGRAMADAS
Dados adequados	Dados inadequados
Dados repetitivos	Dados novos
Condições estáticas	Condições dinâmicas
Certeza	Incerteza
Baseadas em regras e métodos já estabelecidos	Baseadas em julgamento pessoal

Ilustração 10: Características de Decisões Programadas e Não-Programadas

Fonte: Stoner (1985).

Já Simon (1979) observa que o processo decisório que é exercido pelos dirigentes organizacionais caracteriza-se, além das formas de decisões, em técnicas de decisão denominadas tradicionais e modernas.

TÉCNICAS DE DECISÃO		
TIPOS DE DECISÃO	TRADICIONAIS	MODERNAS
PROGRAMADAS	<ul style="list-style-type: none"> - Hábito - Rotina de escritório: procedimentos operacionais padronizados - Estrutura da organização: Expectativas comuns Um sistema de sub-objetivos Canais de informação bem definidos 	<ul style="list-style-type: none"> - Pesquisa operacional Análise matemática Modelos Simulação em computador - Processamento eletrônico de dados

NÃO-PROGRAMADAS	<ul style="list-style-type: none"> - Julgamento, intuição e criatividade - Regras práticas - Seleção e treinamento de executivos 	Técnica heurística de solução de problemas aplicada a: <ul style="list-style-type: none"> - treinamento de pessoas para tomar decisões - preparo de programas heurísticos de computador
------------------------	---	---

Ilustração 11: Técnicas de decisão

Fonte: Simon (1979)

Porém, o referido autor acrescentou que, mesmo existindo técnicas, nem sempre as pessoas conseguem decidir de uma forma efetiva e que atenda o compromisso feito anteriormente, com a escolha.

Para Pereira e Fonseca (1997), esse fato acontece porque:

- Não existe uma decisão perfeita, porque é humanamente impossível que se consiga analisar todas as alternativas e todas as conseqüências de uma decisão.
- Ao escolher uma alternativa, a tendência é renunciar as outras, e isso acaba gerando um grande sentimento de perda, mesmo sendo a decisão eficaz.
- Toda e qualquer decisão é um ato individual e intransferível.

Esses autores prosseguem afirmando que existem alguns bloqueadores de decisão que devem ser considerados, como: alienação, resignação, dificuldade em estabelecer prioridades, falta de confiança ou auto-estima baixa, dependência emocional, perfeccionismo, medo, otimismo ingênuo, pressão de tempo, falta de criatividade e de imaginação e pobreza de idéias.

Nesse sentido, parece existir o entendimento de que a decisão pode ser considerada uma atividade crítica que faz parte do cotidiano das organizações, sejam estas de que tipos forem. Porém, observa-se que acreditar que as decisões organizacionais são realizadas através de métodos, utilizados pelas pessoas seguramente e simplesmente racionais e baseados em modelos decisórios, pode ser, em quase sua totalidade, um grande equívoco.

4.5 O Processo Decisório nas Instituições

O processo decisório parece diferir em alguns tipos de organizações. Segundo Pereira e Fonseca (1997), para efeito de análise do processo decisório em organizações, vale diferenciar dois tipos. Aquelas que foram criadas com a finalidade de otimizar meios visando ao atendimento de objetivos denominados organizações

instrumentais e as que encarnam padrões sociais importantes para a sociedade e podem ser denominadas instituições.

Dessa forma, pode-se inferir que o processo decisório possui diferentes conotações, em se tratando de organização e instituição. Percebe-se, inclusive, que existe, no caso das instituições, certa descontinuidade, por parte de seus governantes, de estilos de liderança, estratégias e, conseqüentemente, de decisões.

Como exemplo, no caso das decisões estratégicas, quando tomadas nos órgãos públicos, dificilmente serão reversíveis. Essas decisões não podem ser programadas e acabam variando de instituição para instituição.

O Brasil foi marcado por formas diferenciadas de gestão das instituições públicas. Segundo Fonseca e Pereira (1997), a década de 90 demonstrou com clareza as conseqüências de como foram tratadas até então as instituições no Brasil, deparando-se com três grandes desafios:

- O desenvolvimento auto-sustentável e soberano da nação.
- A garantia de governabilidade.
- A efetividade dos órgãos públicos.

Nesse sentido, vale ressaltar que existe a necessidade de se sustentar a continuidade da liderança nas instituições, com a finalidade de regular e estimular as pessoas a decidir de forma sábia.

2.1.5 A Importância das IES

As IES são consideradas instituições complexas, como as demais existentes em outros campos de atuação. Contudo, vale salientar que sua importância se deve ao fato de exercer várias atividades, destacando-se o ensino, a pesquisa e a extensão.

Logo, enquanto a pesquisa realizada nos *campi universitários* é considerada uma atividade que objetiva a produção contínua de conhecimentos, o ensino e a extensão são as atividades necessárias para que o conhecimento, então produzido, seja propagado em prol da sociedade (Botomé, 1996). Na prática, a partir dessas atividades, as IES

participam preparando a sociedade para as mudanças contínuas dos novos tempos.

Segundo Melo e Silveira (2000), “à universidade, como instituição social, cabe desenvolver e reproduzir o conhecimento, visando formar membros que contribuam para o progresso da sociedade, e assim se integrar de forma participativa” (p. 58).

Nesse cenário mutável, percebe-se a necessidade da disseminação do conhecimento, preparando as pessoas para o novo contexto que se apresenta. É nesse sentido que Buarque (1994) opina, acreditando que, independentemente do caminho pelo qual a humanidade percorra, que obrigatória será sua passagem pela universidade. Para tanto, essa instituição terá que buscar, continuamente, a flexibilidade e a agilidade compatíveis com o novo milênio. Acrescenta que, diferentemente do que parece estar ocorrendo no cenário mundial, as universidades apresentam-se estáticas, repetitivas com relação aos currículos, visando a direitos e privilégios e ao cumprimento de normas e planos de carreira. Encerra afirmando que não são mais toleráveis, nos dias, atuais, processos decisórios lentos, estruturas inchadas e intoleráveis jogos de poder.

Confirmando essa idéia, Machado e Silveira (1998) afirmaram que:

Hoje, pelo mesmo motivo (perenização), as universidades devem mudar, tornarem-se mais ágeis e flexíveis, para melhor atender a sociedade, com a otimização dos seus recursos, sejam eles humanos, tecnológicos, físicos ou financeiros. Torna-se imperativo racionalizar, visando o retorno do resultado dessa otimização para a própria sociedade (p.14).

2.1.5.1 Cenário Atual de Mudança

Alguns autores como Gama Filho e Carvalho (1998) entenderam que as organizações nos dias atuais sejam elas de que tipo for, necessitam atender aos anseios da sociedade a partir de posturas gerências, para se livrarem da estagnação ou da decadência.

A visão anterior parece ser compartilhada por outros autores, como Meyer Jr. e Murphy (2000), ao considerarem que a sociedade atual é marcada por mudanças imprevisíveis e rápidas e que somente organizações que privilegiem o aprendizado contínuo poderão sobreviver nesse novo contexto. Assim, esses autores entendem que:

As instituições de ensino superior, como importantes organizações sociais, estão igualmente sujeitas a essas mudanças. O sistema de ensino superior se expande como resultado do crescimento da demanda, da necessidade de profissionais qualificados, sob o ponto de vista de inteligência, cultura, competência e criatividade, das pressões do governo, da busca de maior qualidade de ensino, da expansão do acesso ao ensino superior e da necessidade de se prestar contas à sociedade pelo uso de recursos públicos e privados escassos[...]. As instituições de ensino superior estão sendo pressionadas a se antecipar a essas forças de mudança e a se adaptar à nova realidade (p. 12).

Observa-se, contudo, que por serem consideradas sistemas abertos, as IES públicas não só influenciam a ocorrência de mudanças, como também sofrem influências do meio onde estão inseridas. E, é por essa razão que urge a necessidade das IES públicas em procurar um reposicionamento diante do novo contexto mundial que se apresenta, em que uma nova visão administrativa, com posturas gerenciais mais agressivas, torna-se fundamental.

Compartilhou com a visão anterior Durhman (1992), quando afirmou que qualquer sistema de ensino superior, na atualidade, deverá se adaptar às mudanças e às demandas da sociedade, se quiser conseguir cumprir suas funções.

Outros autores, como Freitas e Silveira (1997), parecem entender a realidade das instituições de ensino superior no Brasil da seguinte forma:

A realidade do ensino superior, especialmente, o das universidades públicas brasileiras, caracteriza-se por uma situação de crise, reflexo da crise do Estado. É oportuna, portanto, uma análise dessas instituições, uma vez que representam um papel relevante no desenvolvimento social, cultural, político, econômico e tecnológico do País (p. 15).

Além disso, para Almeida (2000) há muitos riscos que devem ser enfrentados pelas IES. Entre eles se destacam os aumentos constantes da concorrência

e da oferta de cursos nas universidades públicas e privadas, a legislação castradora e centralizadora e a evasão.

Nesse sentido, o referido autor fez referência às questões de mudanças pelas quais o mundo passa nos dias de hoje e contextualiza as IES, nesse cenário, da seguinte forma:

A mudança rápida e a imprevisibilidade são características presentes em todas as esferas da vida humana na atualidade. Por isso o desenvolvimento de uma visão estratégica é conditio sine qua para o desenvolvimento e a própria sobrevivência da universidade enquanto instituição de ensino e de pesquisa (p. 72).

2.1.5.2 Estratégias e as IES públicas

No contexto atual de mudanças contínuas, percebe-se a existência de cobranças por parte da sociedade é uma realidade cada vez mais presente no dia-a-dia das organizações de modo geral e, especificamente, nas IES públicas. O termo “transparência nas decisões” é utilizado quase como uma regra a ser seguida pelos dirigentes. Logo, parece relevante a importância de se conceber a idéia da necessidade de implantar gestão estratégica nas IES públicas.

Um autor que reforça a necessidade de gestão e mudanças estratégicas para as instituições de ensino superior é Wheeler (2000). Em sua opinião, tais instituições requerem mudanças estratégicas urgentes. Para ele ocorre a prática da gestão universitária antiquada, ocasionando o não-atendimento dos requisitos impostos pela sociedade atual. Acrescenta, ainda, que essa prática antiquada ocorre, invariavelmente, em universidades públicas que parecem basear-se em um corporativismo institucional. O que se obtém são respostas lentas, que são impróprias ao novo contexto em que se encontram, como perdas significativas de espaço de atuação nesse mesmo contexto e uma difícil sobrevivência, se a forma de se administrar vigente perdurar.

Deve-se possuir a visão de que, na contemporaneidade, há o consenso, tanto no mundo acadêmico quanto no empresarial de que a criatividade dos *homens do sistema* deve ser desenvolvida, a exemplo de uma percepção crítica do mesmo, para que as organizações e de modo particular, as IES públicas sobrevivam.

Acredita-se que as IES, por serem organizações que desenvolvem o saber e o senso crítico, devam-se constituir num núcleo de inteligência estratégica, aplicação e gestão do conhecimento, bem como em um núcleo estratégico de produção, sendo essas organizações interligadas numa rede nacional e global de informações. Considerando-se o conceito de *estratégia* como “o da perspectiva do que a universidade pretende fazer, ou, vale dizer, entende-se estratégia como um programa amplo para se definir e alcançar as metas de uma organização; resposta da organização ao seu ambiente através do tempo” (Almeida, 2000, p. 69).

A valorização do conceito de estratégia nas universidades deve-se ao fato de serem estas instituições gestoras de cérebros e de conhecimento presente na sociedade. Segundo o referido autor, exemplos nacionais de instituições de ensino superior que resultaram de opções estratégicas existem, como a Universidade de São Paulo e a de Campinas, consideradas grandes instituições de ensino e pesquisa que optaram por utilizar estratégias administrativas.

Nesse sentido, observa-se que existem algumas abordagens sobre gestão estratégica para as IES públicas que devem ser consideradas. Na visão de Freire (1999), uma abordagem estratégica que seja aplicável as IES públicas deve ser tanto sistêmica quanto metodológica. Isso significa que precisa haver a necessidade de um envolvimento tanto do pessoal técnico-administrativo, passando pelos alunos, quanto de professores e gestores das instituições. Conseqüentemente, as estratégias traçadas acabam sendo conhecidas por todos os seus componentes.

Na visão de Almeida (2000), uma administração estratégica para as IES é de suma importância, pois “não se pode permitir que essas imensas quantidade e qualidade se percam instantaneamente, com imenso custo para toda a sociedade” (p. 73). Para tanto, uma universidade baseada em uma gestão estratégica enfatizaria questões como sua missão, seus objetivos gerais, as influências externas e o necessário relacionamento com o poder público. A preocupação com o momento presente seria substituída pela noção de tempo de longo prazo, considerando-se as ameaças e as oportunidades do dia-a-dia.

Ainda, segundo esse autor, vale lutar contra uma previsão feita por Peter Drucker, na década de 90, que com mais 30 anos, as universidades seriam como cemitérios ou desertos. Dessa forma, sua opinião é a seguinte:

Definida, portanto, a universidade como um núcleo estratégico de produção, aplicação e gestão do conhecimento é possível visualizar em seus diversos níveis a gestão de seus processos fundamentais, em uma estrutura flat que lhe permita operar de modo ágil, eficiente e eficaz, num ambiente instável e de constante mudança. A atual estrutura paquidérmica da universidade brasileira não ajudará na sua nova missão, pelo contrário, será um fator impeditivo de mudanças necessárias. É preciso reinventar a estrutura gerencial e acadêmica da universidade, após reinventá-la filosoficamente (p.74).

Segundo Freire (1999), na formulação de estratégias as IES deveriam se apoiar em princípios contidos de forma clara em suas leis.

O primeiro princípio é considerar que os objetivos das IES não devem ser confundidos com as finalidades. Assim, ao considerar o ensino, a pesquisa e a extensão como princípios, passa-se a considerar a qualidade destes no lugar de cobrar resultados quantificáveis.

O segundo princípio é o da indissociabilidade, devendo-se ater para a indissociabilidade do ensino, da pesquisa e da extensão.

O terceiro seria o compromisso da universidade com a produção e distribuição de conhecimentos.

O quarto princípio seria o compromisso da universidade em voltar sua atenção para a formação humanística das pessoas.

O quinto princípio seria o da autonomia universitária. A Constituição Federal, no Artigo 207, coloca que: “as universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial e obedecerão ao princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão”.

O sexto princípio seria o da democracia.

Um último princípio seria a da interdependência universidade-sociedade. Enquanto uma produz conhecimento, à outra consome esse mesmo conhecimento.

Ainda com relação à necessidade de propor abordagens estratégicas para as instituições de ensino, na década de 90 surgiram preocupações voltadas para a

necessidade de estudar, especificamente, o planejamento estratégico como parte integrante da administração das IES.

Exaustivos debates foram realizados, principalmente no Fórum Nacional de Pró-Reitores de Planejamento e Administração (FORPLAD). Segundo Fonseca et al. (1994), foi a partir desses debates que surgiu um documento dando o suporte necessário ao procedimento para a implantação de estratégias nas IES. Este documento trata da formulação, implantação e acompanhamento de estratégias como fases distintas, assemelhando-se ao processo de administração estratégica, propriamente dito.

2.1.5.3 Gestão das IES públicas na atualidade

A realidade indica que as IES públicas possuem, de modo geral, características fortes e marcantes. Segundo Finger (1997), elas se caracterizam como organizações consideradas burocráticas e tradicionalistas. Conseqüentemente, o que se observa é uma ineficiência quase generalizada em seus sistemas de gestão.

Para Meyer Jr. (2000), uma organização baseada em uma gestão amadora e que se prende a experiências passadas, como é o caso das instituições universitárias, não está preparada a enfrentar os desafios impostos pelo ambiente atual. Esse autor percebeu que:

A complexidade destas instituições exige um novo tipo de administração, mais racional e que privilegie critérios de eficiência e de eficácia organizacionais, leveza estrutural, produtividade, competitividade, sem perder de vista o papel acadêmico e social das instituições (p. 149).

Essa ineficiência administrativa tem que ser considerada, pois, segundo dados do referido autor, são as instituições públicas de ensino superior “responsáveis por aproximadamente 30% do total de matrículas [...]” (p. 149). Devido a uma pesada estrutura organizacional, as pessoas identificam as universidades públicas como verdadeiros paquidermes pesados e caros. Ele acrescenta que:

Há a presença de um corporativismo forte, reforçado por uma estrutura departamental que fortalece este tipo de cultura e

comportamento de grupos ou áreas, dificultando esforços de integração acadêmica. Soma-se a isto a presença de um sindicalismo que se dissemina em todo o sistema público de ensino superior atuando como guardião da escola pública, gratuita e de qualidade, bem como da isonomia salarial no sistema onde atua, além de movimentos grevistas e de outras atividades de interesse de classes que representam (p. 150).

Parece compartilhar dessa idéia anterior Castro (2000), ao defender a visão de que o grande problema das instituições públicas de ensino superior “não é alguma coisa errada na cabeça dos dirigentes, nas crenças ou nas atitudes das pessoas que tripulam essas instituições” (p. 19). O autor acredita que o problema se deve às regras vigentes, que deixam de premiar o bem feito e “não puxam as orelhas de quem deixa de fazer bem o seu serviço”.

Outra abordagem, não menos importante, é a de Rodrigues (1999), que entende a necessidade de se explorar o sentido maior da instituição, ou seja, deve-se estabelecer, de forma clara, a seguinte questão: “b que quer a universidade e qual é o seu produto?”. Essa questão é denominada, para esse modelo, macroestratégia. A partir de então, passa-se a detalhar cada ação, que seria a causa, e o que a gerou seria o resultado. Observa-se, nesse modelo, a utilização da análise de causa-e-efeito, que foi idealizada por Ishikawa, considerado um dos percussores da Qualidade Total.

Outro fator a ser considerado seria o ressaltado por Meyer Jr. (2000), que entende que o desempenho administrativo dessas instituições é comprometido pela forma como seus dirigentes são eleitos.

Os dirigentes das instituições públicas são eleitos diretamente pela comunidade universitária, muitos deles, sem prévia experiência como administrador, aprendem através de ensaios e erros, a atuar como administradores. Alguns deles sequer têm visão institucional, não possuindo compromissos institucionais maiores senão com aqueles grupos que os apóiam politicamente. Na quase totalidade dos casos, conforme já destacado, os eleitos tornam-se reféns de seus eleitores comprometendo o desempenho administrativo da instituição (p.59).

Além de exaustivos debates, existem aqueles que defendem a mudança da forma como são geridas as instituições públicas de ensino. Na visão de Meyer Jr. (2000), é inadmissível que essas instituições permaneçam com uma administração burocrática, centrada em uma

estrutura pesada e considerada paquidérmica e ainda consigam ser bem-sucedidas. Esse autor entende que:

Tampouco se pode acreditar que modelos administrativos, na forma como são utilizados nas empresas, se apliquem integralmente à administração das instituições universitárias. Há que se buscar uma abordagem administrativa que observe as funções acadêmicas, as necessidades gerenciais, com destaque para as funções econômico-financeiras e as funções educacionais e sociais da instituição, de maneira a integrá-las dentro de uma estrutura flexível e ágil necessária na instituição (p. 153).

Percebe-se, então, que, como as demais organizações, as IES públicas estão voltando sua atenção para a necessidade de se adaptarem às mudanças constantes do mundo atual. Assim, a administração estratégica pode ser um elemento importante, mesmo possuindo as IES públicas características que lhes são tão peculiares.

A realidade das IES públicas demonstra que a preocupação real da verdadeira gestão estratégica está em conseguir posicionar essas instituições não apenas visando atingir seus objetivos maiores. Existe a necessidade de se repensar e redefinir o papel das IES públicas no novo contexto mundial em que se encontram. O ambiente atual é de mudanças constantes e uma nova missão surge para essas instituições. Estabelecido seu novo papel, elas poderão desenvolver uma gestão estratégica voltada para a comunidade e, dessa forma, poder sobreviver neste mundo, que se torna cada vez mais globalizado.

Para Gross (1998) chegou a hora de as IES públicas escolherem entre dois caminhos. O primeiro seria a busca por um futuro que pudesse contribuir para a existência de uma sociedade mais justa e democrática em que a solidariedade fosse uma constante. O segundo caminho seria, onde houvesse a oportunidade de se continuar pregando a necessidade de manter a tradição, suas normas e costumes, considerados por muitos como medievais, separando-a, sobremaneira, da sociedade. Porém, o que ocorre em muitas universidades é uma descentralização do poder existente em uma estrutura complexa sobre a qual a intervenção do governo acabaria tornando a visão de formulação de estratégias pouco adequada.

Para Buarque (1994), se as IES públicas conseguirem vencer os obstáculos dos dias atuais, em que urge a necessidade de profundas mudanças, elas passarão a ser uma “instituição viva, filha do tempo, espaço por excelência de exercício do saber, permanentemente tensionada entre os seus compromissos com o presente e as suas aspirações à universidade” (p. 57)

Ainda, não se pode deixar de considerar a necessidade de que todas as pessoas envolvidas nesse processo de estabelecimento do novo papel institucional estejam comprometidas, no sentido de querer alcançar tal objetivo. Em outras palavras, faz-se mister considerar que o potencial humano é necessário e precioso neste momento. Os trabalhadores da educação de modo geral, bem como os dirigentes e discentes, devem estar dispostos a construir não o mínimo que lhes é cobrado, mas o máximo que lhes é possível. Na visão de Grillo (2001), é somente oferecendo condições para que as pessoas se sintam necessárias e importantes que as instituições de ensino conseguirão alcançar continuamente o seu papel perante a sociedade.

2.2 Aparato Racional-legal

A seguir serão apresentadas algumas definições acerca do termo aparato racional-legal, sua relação com a burocracia, com a racionalidade das pessoas e como é tratada junto à administração das organizações.

2.2.1 Definição

As organizações, sua importância para a sociedade e suas características merecem atenção especial. Percebendo a história das organizações, consegue-se visualizar as profundas transformações ocorridas desde a época da empresa artesanal até a transformação em grandes organizações burocráticas dos dias atuais, presentes nas sociedades.

Para Weber, cada tipo existente de sociedade merece uma forma de autoridade a ser seguida pelos seus membros. Assim, o autor considera que a autoridade, então exercida, proporciona o poder e este por sua vez conduz a dominação. Weber (1992) entende a dominação, como a probabilidade de se encontrar a obediência a uma determinada ordem, podendo essa obediência basear-se em

diversos motivos. Mas, para que haja o ato de dominação de uns poucos para com os demais, faz-se necessário existir o que Weber denomina de aparato. Logo, o aparato serve como ponto de ligação entre os que mandam e os que obedecem.

A dominação ocorre por variados motivos. Para Weber (1920), existem três tipos puros de dominação: dominação tradicional, carismática e racional (legal ou burocrática).

A primeira forma de dominação que é a tradicional, exige a figura do que se denomina ‘senhor’. E existe, então, o ‘senhor’ e os que obedecem são os ‘súditos’ deste ‘senhor’. A obediência, neste caso, se dá devido à fidelidade. Os funcionários são dependentes economicamente do ‘senhor’. Definem-se os dominados como parentes, empregados e pessoas escolhidas pelo ‘senhor’.

Na dominação carismática a obediência é exclusiva à pessoa do líder por suas qualidades excepcionais e não devido a sua posição ou a sua dignidade tradicional. Logo, ela existe enquanto o carisma do líder existir. A dominação carismática é característica das sociedades em períodos revolucionários.

Por último, a dominação racional (legal ou burocrática), que é o foco deste trabalho. É esta dominação racional que se faz acompanhar do aparato racional-legal. Suas características se expressam pelo exercício impessoal da autoridade, sempre observando as normas vigentes e aceitas por todos. São exercidas, geralmente, pelos membros da comunidade, porém, com uma hierarquia já definida. Necessita de uma qualificação dos membros da comunidade, caracterizando a competência destes. O objetivo é galgar a hierarquia existente. Busca-se, desta forma, a racionalidade dos fins da organização.

A ilustração a seguir reflete os tipos existentes de Dominação segundo Weber.

Tipos de Dominação	Características da autoridade	Legitimação	Aparato Administrativo
Tradicional	-Não é racional. -Poder herdado ou passado. - Existe a figura	-Tradição, hábitos, usos e costumes.	-Forma patrimonial e forma feudal.

	do “senhor”.		
Carismática	-Não é racional. -Não é herdada. -Baseada no carisma.	- Características pessoais e carisma do líder.	-Inconstante e instável.
Racional (Legal ou Burocrática).	-Legal, racional, normas impessoais, formais.	-Justiça da lei. - Promulgação e regulamentação de normas.	Burocracia.

Ilustração 12: Tipos de dominação.

Fonte: Adaptação: CHIAVENATO, I. *Introdução à teoria geral da administração*. 3 ed., São Paulo: Mc Graw-Hill, 1983. p. 281.

Nesse contexto, o aparato racional-legal parece refletir a relação existente da legitimidade proveniente da justiça e na lei, que norteiam a vida humana, e estão permanentemente associadas e inseridas nas organizações. Assim, as leis devem ser respeitadas, pois indicam que foram criadas, com base em procedimentos tidos como corretos.

O tipo mais representativo da dominação legal é aquele que se exerce por meio de um modelo burocrático. Nele o dirigente possui sua posição devido a sua virtude, ou foi eleito ou foi designado a suceder alguém (AMATUCCI, 1993). Mas, suas competências devem basear-se nas leis. O conjunto de funcionários possui as seguintes características:

- São pessoas livres, que devem obedecer às normas referentes ao seu cargo.

- São nomeados e não eleitos em uma determinada hierarquia.
- São nomeados em virtude de um contrato.
- A qualificação profissional, verificada de forma racional, é mediante prova e certificada de diploma.
- A remuneração é com salários fixos, na sua maioria possuem o direito a aposentadoria, podem ser demitidos como também podem demitir-se, e seu salário está relacionado tanto com a posição hierárquica como com a responsabilidade do cargo.
- Exercem seu cargo como profissão única ou principal.
- Tem a perspectiva de progressão hierárquicas, por tempo de serviço ou por eficiência, ou ambas.
- Não existe a apropriação do cargo.
- Devem se submeter ao um sistema de disciplina.

Assim, a sociedade, inclusive a moderna, é constituída de organizações das quais o ser humano faz parte e deve obedecer a normas e regulamentos para uma convivência saudável, visando o desenvolvimento de todos.

2.2.2 Administração Burocrática

Surge no Brasil, na década de 30, aproximadamente, como forma de combater a corrupção e o nepotismo patrimonialista. A administração burocrática possui alguns princípios que orientaram o seu desenvolvimento. Entre estes princípios encontra-se a profissionalização, a idéia de carreira, a hierarquia funcional, a impessoalidade, o formalismo, em síntese, o poder racional legal (AMATUCCI, 1993).

Esta forma de administração tenta distinguir não apenas o político e o administrador público, mas vai além quando tenta distinguir o que é privado do que é público.

A prioridade é evitar a corrupção e o nepotismo por meio de controles administrativos. Parte-se do princípio de que tanto os administradores públicos e os cidadãos merecem desconfiança. Desta

forma, há a necessidade de controles rígidos dos processos em todas as instâncias.

Surge a administração burocrática capitalista, que possui seus princípios baseada na centralização das decisões, na unidade de supervisão, na estrutura do poder, nas rotinas rígidas e no controle dos processos administrativos..

Por outro lado, existe a necessidade de tanto controle que a garantia de que não haja corrupção passa a ser a razão de ser do funcionário. Assim, o Estado volta-se para si mesmo, perdendo e confundindo a noção de sua missão, que não é a de somente controlar, mas de servir a sociedade.

Com o passar do tempo as organizações burocráticas passam a apresentar o seu lado negativo. São alvo de críticas e apontadas como organizações em que se avolumam, desnecessariamente, quantidades de papéis e na qual os funcionários são extremamente apegados aos regulamentos e rotinas, interferindo de forma clara nas decisões do dia-a-dia dessas organizações.

Porém, para Max Weber, que foi o primeiro a conferir à burocracia um conceito positivo relacionando-o como um elemento pertencente aos sistemas sociais, o conceito de burocracia é sinônimo de eficiência. A denominação burocrática é derivada dos estudos realizados por Weber e se concentra na busca do tipo ideal e caracterizada pelas características extremas do conceito, tentando desenhá-lo no seu sentido mais puro, possuindo as seguintes características (Weber, 1992).

- Autoridade obedecendo a uma hierarquia.
- Divisão de trabalho.
- Competência técnica.
- Normas a serem seguidas quando ocupando um cargo.
- Normas visando a homogeneidade de comportamento.
- Autoridade possuindo limites quando da ocupação de um cargo.

- Salários diferenciados quando da ocupação de um cargo.
- Distinção entre propriedade e administração.
- Favorecimento nas comunicações escritas.
- Disciplina.
- Especialização.
- Profissionalização.
- Completa previsibilidade do funcionalismo.

Weber desenvolveu, portanto, a mais importante análise sobre o tema, emergindo com o capitalismo e o Estado moderno. Nesse sentido, o Estado demonstra o quão burocrático é e como é capaz de gerar novas organizações também burocráticas.

Campos (1978) entendeu que uma organização burocrática do tipo ideal apresenta as seguintes características:

- Uma organização que possui cargos, sendo estes delimitados por regras.
- A existência de autoridade, para atribuir o desempenho das funções e definir as formas de coerção, e a existência de uma divisão clara do trabalho.
- Os ocupantes dos cargos precisam respeitar a hierarquia, em que as dúvidas sempre devem surgir dos inferiores para os superiores.
- Só se pode ocupar determinado cargo se o aspirante possuir inegável preparo técnico para o mesmo.
- Deve existir a formalização das normas, dos atos administrativos, dos regulamentos em documentos, para lhe garantir a legalidade.

Em seu modelo, Weber, (apud RAMOS, 1983) definiu a burocracia como:

um agrupamento social em que rege o princípio da competência definida mediante regras, estatutos, regulamentos; da documentação; da hierarquia funcional; da especialização profissional; da permanência obrigatória do servidor, na repartição, durante determinado período de tempo; e da subordinação do exercício dos cargos a normas abstratas (p.191).

Desta forma, o modelo de Weber (1992), preconiza algumas características tais como:

- A missão da organização bem definida.
- Decisões baseadas na análise de informações que estão disponíveis.
- Rígida cadeia de comando.
- Decisões rotineiras seguindo padrões estabelecidos.
- Decisões políticas que são realizadas no topo da organização.

A administração burocrática significa, na visão de Antonucci (1993), a dominação, principalmente, em virtude do conhecimento. Para o autor este é o caráter fundamentalmente racional. Além da posição de poder, que o conhecimento profissional dispensa, a burocracia acaba dimensionando este poder, devido ao saber prático por executar as tarefas ou por via documentos previamente analisados.

Para o autor, indubitavelmente, a estrutura burocrática materializa a racionalidade administrativa, na sua visão é o seu objeto e anima a sua lógica interna. Esta estrutura é o ponto de partida para qualquer referencial, inclusive para criticar, a análise teórica da administração contemporânea. E continua ao afirmar que é a partir da burocracia como forma de racionalidade estrutural da sociedade industrial que, em primeiro lugar, as principais contribuições à teoria das organizações vão continuar e, em segundo lugar, a crítica desta racionalidade vai-se construir.

2.2.3 Disfunções da Burocracia

Mesmo sendo foco de vários estudos e criticado de forma negativa por vários aspectos, o modelo burocrático ainda não foi superado no que concerne à sua aplicação nas organizações.

O mundo das organizações nas quais os seres humanos estão inseridos necessita de normas, ou de um conjunto de normas, que norteiem as ações dos indivíduos, a fim de que todos atuem, no ambiente organizacional, com objetivos comuns.

A hierarquia, o comando, a autoridade e a perspectiva de crescimento no cargo são exemplos de características que a burocracia consegue nortear estabelecendo padrões e forma de conduta.

Não se pode, porém, deixar de considerar que há a necessidade de se moldar à burocracia weberiana por outra mais moderna e que considere o momento atual em que as organizações se encontram. As disfunções do modelo burocrático existem e devem ser entendidas para que a organização não perca o potencial humano que nela reside.

Como exemplo, pode-se citar que Weber destacou elementos com a finalidade de nortear as ações das pessoas nas organizações. No entanto, este ponto positivo de nortear e mostrar o caminho podem acabar por inibir a capacidade que o ser humano tem de inovar, criar e pensar em possíveis caminhos alternativos.

É claro que a espontaneidade das pessoas acaba ficando limitada em uma organização burocrática. Tanto a iniciativa como a criação das pessoas dão lugar a seres humanos mais centrados em suas atividades e desenvolvendo uma forma limitada de raciocínio, devendo obediência às regras e às normas.

Porém, para Ramos (1982), mesmo a burocracia possuindo alguns pontos negativos, não se concebe a existência, no futuro de alguma sociedade destituída da mesma. Sem a burocracia, presente em qualquer sociedade, a vida se tornaria algo inorgânico. A sociedade necessita e requer uma organização de serviços públicos, que não seria possível existir e funcionar sem a burocracia.

Para Ramos (1983), todavia as disfunções da burocracia são:

- Internacionalização das regras e exagero apego aos regulamentos, o que significa a falta de visão do corpo de funcionários da organização, que tende a obedecer e acreditar que as normas são os meios para se alcançar os objetivos traçados. Esquece-se, portanto, da necessidade da flexibilidade que faz parte da atividade racional das pessoas.
- Excesso de formalismo e de papelório, que constitui uma das maiores disfunções da burocracia. Prevê que tudo deva ser colocado no papel, para que todos os atos possuam testemunho.
- Resistência a mudanças; a rotina em seguir regras oferece conforto e segurança. Fora da rotina, o que cresce são a resistência e a preocupação.

- Despersonalização do regulamento, em que a comunicação é feita não com o colega, mas com o cargo ou o registro imposto pela organização.
- Categorização como base do processo decisório, em que as decisões são realizadas por aqueles que ocupam os cargos no ápice da pirâmide, independente, de seu conhecimento dos fatos. Existe uma rígida hierarquia de autoridade na burocracia.
- Superconformidade com as rotinas e procedimentos, com a qual as pessoas passam a obedecer e seguir de forma absoluta, regras e procedimentos estipulados. Assim, o que se percebe é uma perda considerável da flexibilidade, criatividade e iniciativa.
- Exibição de sinais de autoridade; por enfatizar a hierarquia, a burocracia acaba por valorizar itens que não colaboram com a máxima administrativa como sala e uniforme.
- Dificuldade no atendimento a clientes e conflitos com o público, em que as pessoas que trabalham na organização prestam tanta atenção ao que acontece dentro da mesma que acabam gerando conflitos externos. Como tudo tende à padronização, o atendimento ao público externo se torna insatisfatório, pois é sabido que as pessoas querem um tratamento personalizado. Daí o surgimento de problemas ameaçando a segurança.

Para Galbraith (1996) as disfunções da burocracia possuem uma certa similaridade com as discutidas anteriormente. Esse autor denominou tais disfunções de síndrome burocrática, as quais ele resumiu em dois pontos específicos. O primeiro é a necessidade de disciplina. Ora, toda e qualquer disciplina é necessária em qualquer que seja o ambiente, porém, há a necessidade de aceitação de mudanças. Para tanto, o pensamento das pessoas com relação ao processo de suas atividades deve ser levado em consideração, o que acaba por contrapor com a disciplina citada anteriormente.

O segundo ponto questionado pelo autor é a necessidade de aumentar a existência de cargos dentro de uma organização em busca de *status*. Isso quer dizer que a burocracia dá uma importância grande à questão do poder que cada cargo possui, relacionando este com a quantidade de subordinados de que dispõe. A organização acaba sendo maior e mais dispendiosa do que o necessário.

Logo, se são muitos cargos, a coordenação dos trabalhos acaba ficando na responsabilidade dos chefes, que é entendida como uma coordenação de cima para baixo. Porém, para Pinchot e Pinchot (1994), nos dias atuais deve existir uma

comunicação contínua entre os colegas e não só o respeito da hierarquia pode predominar. O que se percebe é que as comunicações entre as pessoas e os trabalhos de equipe são requisitos importantes em detrimento de hierarquias rígidas, em que só os chefes são considerados soberanos nos assuntos pertinentes à organização.

Ainda, os referidos autores criticaram também no modelo burocrático, a disciplina necessária. Isso porque existe o entendimento de que a disciplina rígida acaba com o envolvimento das pessoas e, conseqüentemente, com a formação de equipes de trabalho. Porém, nos dias atuais, devido ao grande número de informações, o trabalho em equipe se torna algo indispensável para as organizações, o que é um ponto contrário ao modelo burocrático.

Com relação ao trabalho em equipe, Campos (1978) percebeu que, no modelo burocrático, a busca é de pessoas que possuam características de personalidade compatíveis com o cargo que irão ocupar. Se existem pessoas com as mesmas características e se comportam de forma semelhante quando em equipe, pode-se esperar pouco.

Com relação ao exposto, Pinchot e Pinchot (1994) perceberam que nos dias atuais o que as organizações precisam para se manter competitivas são de pessoas criativas, inovadoras e com iniciativa. A burocracia, por sua vez, tende, através de suas características, a inibir todos os requisitos que são tão necessários às pessoas. Também Campos (1978), outra característica que inibe a criatividade e a iniciativa das pessoas nas organizações é o formalismo, traduzido pelo apego exacerbado a leis e procedimentos.

2.2.4 Racionalidade e o Aparato Racional-Legal

Muitos estudos foram realizados, principalmente na área administrativa, com o intuito de se maximizar tarefas. Como exemplo, citam-se trabalhos conduzidos por Frederic Taylor e Henry Fayol, autores clássicos da Administração, que buscaram a eficácia das organizações utilizando o pensamento racional lógico. O que aparece em destaque nesses estudos é à busca da “razão” do ser humano enquanto parte integrante de uma organização.

Para Morgan (1996), razão quer dizer o que é utilizado pelo raciocínio para que o homem possa ponderar, entender, julgar e considerar, para poder estabelecer relações lógicas para o seu dia-a-dia.

Já na visão de Pereira e Fonseca (1997, p. 177), a razão pode ser conceituada como:

a racionalidade é a capacidade de usar a razão para conhecer, julgar e elaborar pensamentos e explicações e é ela que habilita o homem a escolher entre alternativas, a julgar os riscos decorrentes das suas conseqüências e efetuar escolhas conscientes e deliberadas. Como toda decisão envolve fatos e julgamentos, além de um conteúdo factual, ela tem também um conteúdo ético.

Segundo Ramos (1983), na vigência da escola clássica o modelo de homem era o *homem operacional*, ou seja, era aquele indivíduo considerado pela organização apenas como mais um recurso que estaria permanentemente à disposição da mesma e que dependia exclusivamente de seu trabalho para sobreviver.

Logo, o processo decisório nessa época não reconhecia qualquer eventual conflito entre homem e organização. Assim, as decisões eram centralizadas no executivo principal, que julgava o melhor caminho a ser trilhado por sua empresa e seus empregados (colaboradores), pois, como o ambiente era estável, os decisores acabavam detendo informações suficientemente seguras para conseguir soluções acertadas para os problemas existentes.

Segundo Pereira e Fonseca (1997) o filme de Charles Chaplin, *Tempos Modernos* demonstra, com clareza, a concepção do homem da época. A similaridade com a máquina, tratada e considerada como um custo fixo, é um bom exemplo desse filme. Porém, com o passar dos tempos, outras variáveis foram sendo focadas até o homem chegar, contudo, na forma administrativa dos dias atuais. Contudo, esse estilo de pensamento e essa abordagem racional do processo decisório foram defendidos até a década de 60.

Para esses autores, durante todo esse período:

[...] a decisão foi considerada um atributo essencialmente lógico, fruto da racionalidade técnica, um instrumento para promover a funcionalidade, centrada nos limites da sua utilidade e mensurada pelos resultados práticos que lograva conseguir (p. 67).

2.2.5 Racionalidade e Administração

A razão é diferente para cada ser humano. Tal afirmação é defendida, pois, ao focar um indivíduo, têm-se que levar em consideração, principalmente, os fatores físicos e psicológicos, formadores do homem. Isto leva à percepção de que as pessoas possuem visões e formas de gerenciamento diferentes para cada situação em que se encontram, seja em um ambiente formal ou informal.

Nesse sentido, Kaufman (1968) defendeu a utilização da razão na administração, acreditando, porém, que só a razão não garante a sobrevivência da organização. Esse autor afirmou que:

Um dos fatores menos evidentes, que torna difícil a decisão nas ações humanas, é a complexidade do mundo moderno. Vivendo no meio dessa complexidade, estamos mais ou menos condicionados a ela, mas nossos embaraços começam quando as circunstâncias geram decisões cujas conseqüências consideramos importantes. Compreendemos, então, que, para resolver problemas complexos, o número de soluções possíveis é tal que uma simples declaração de preferência é inadequada (p. 14).

Simon (1979) corroborou a citação anterior ao descrever que, por ter a capacidade de simplificar problemas e possíveis soluções, o homem acaba demonstrando capacidade limitada de analisar e prever as conseqüências de uma decisão. E concluiu que a racionalidade das pessoas depende do contexto em que se encontram e é limitada por esse contexto. Prosseguiu afirmando que é por essa razão que o comportamento racional contém inúmeras variáveis de incongruência.

Seguindo esse mesmo raciocínio, Carvalho (1999) observou que as decisões organizacionais estavam cada vez mais deixando de ser decisões baseadas unicamente em modelos que consideram a

racionalidade analítica, pois estavam sofrendo influências dos chamados fatores intuitivos.

É notável pensar que a racionalidade acaba sendo um ato que pode vir a contribuir e colaborar com os procedimentos administrativos necessários. Nesse sentido, muitas teorias vêm surgindo em consideração a racionalidade humana. Para Champion (1985), é imprescindível a utilização, pelas pessoas, da razão no âmbito organizacional. Porém, também é necessário o ser humano estar ciente de seus atos, enquanto integrante de uma organização, para poder contribuir e garantir a sobrevivência da mesma.

Novamente, Simon (1979) entendeu, e acrescentou, à citação anterior, que está presente nas pessoas a vontade de adotar normas de conduta e padrões de comportamento que estão preestabelecidos com a finalidade de alcançar os fins também preestabelecidos. Porém, advertiu que fatores físicos e psicológicos tendem a restringir o processo decisório. Acrescentou que o termo racionalidade deve sempre vir precedido de um adjetivo para ser mais bem-entendido, como:

1. Racionalidade objetiva – Quando o decisor se comporta baseado em dados que podem ser mensurados e que são eficazes no alcance dos objetivos propostos anteriormente.
2. Racionalidade subjetiva – Quando o decisor se comporta com base em informações reais, nas quais seus valores aparecem como elementos filtradores.
3. Racionalidade consciente – Quando o processo de ajuste dos meios aos fins estabelecidos anteriormente acontece de forma consciente.
4. Racionalidade deliberada – Quando o processo de ajuste dos meios aos fins ocorre através de intervenção de um indivíduo ou da organização.
5. Racionalidade organizacional – Quando os objetivos da organização são os predominantes.

6. Racionalidade pessoal – Quando os objetivos do indivíduo são os predominantes.

Nesse sentido, o trabalho de Ramos (1983) deve ser citado, pois ele propõe dois diferentes tipos de racionalidade e os relaciona com o processo decisório no mundo atual.

Os dois conceitos são o da racionalidade substantiva e da racionalidade funcional, a primeira entendida como não possuindo nenhuma característica de uma determinada época ou sociedade. Isso se deve, principalmente, ao fato de que a racionalidade por si só é uma parte da dimensão humana que não pode ser considerada como um fenômeno qualquer. Essa racionalidade pode, ainda, ser denominada como a racionalidade do valor, pois existe uma tênue ligação sobre a questão de homem pensar e refletir sobre si próprio e sobre suas ações. Nesse sentido, é por essa razão que o homem se torna capaz de decidir sobre várias alternativas. Já a racionalidade funcional é entendida não como um componente do ser humano. Ela seria mais um prêmio, uma qualidade que um indivíduo adquire, pois se esforçou e, dessa forma, possui capacidade para avaliar várias opções e suas conseqüências.

Nas organizações, as normas e condutas já estão estabelecidas. E parece que o pensamento racional lógico aí utilizado busca o auxílio de modelos de decisão em todo o processo decisório, sejam eles matemáticos, sejam de análises e ou de sistemas computacionais.

Motta (1988, p. 77) relatou que “considerar e analisar todas as alternativas e suas conseqüências para a escolha da mais racional, em termos de maximizar resultados, parece ser factível com os novos instrumentos eletrônicos”.

Mesmo utilizando modelos que auxiliam o processo decisório, Kaufman (1968), entendeu que nas organizações qualquer decisão requer ajustes e análises. Porém, observou que, por serem administradas por pessoas, as decisões nas organizações acabam

trazendo consigo contradições sobre o mesmo problema. Acrescentou Simon (1979) que, as teorias mais avançadas, sejam elas matemáticas ou verbais, que se referem ao comportamento racional dos indivíduos são aquelas que buscam conceitos como:

- Conjunto de cursos de ação submetidos à escolha de um indivíduo.
- Informação e conhecimento suficientes que permitam um indivíduo entender as conseqüências da escolha de qualquer opção.
- Uma forma para que ele possa determinar que conjunto de conseqüências ele prefere.

Assim, por existirem contradições acerca de como resolver da melhor maneira um mesmo problema e por acreditar que as leis existem para fazer com que o sistema siga seu percurso, considerou-se a necessidade de explorar a criatividade das pessoas enquanto presentes nas organizações, o que influenciou esse sistema.

2.3 Criatividade

O elemento criatividade será discutido a partir de seu histórico e seus conceitos. Após serão apresentado as relações da criatividade com a Organização, as pessoas. Outros termos serão relacionados com a criatividade como a inovação e a serendipidade e a intuição.

2.3.1 Histórico

Em nenhuma outra época na história da humanidade se observou tanta transformação em termos tecnológicos, econômicos, políticos e sociais. Em decorrência de tanta mudança, o que se espera é a adequação do homem a esse novo universo que surge. As organizações, por sua vez, passam, conseqüentemente, por transformações, tendo que se adaptar ao novo. Caso contrário, sua sobrevivência em um mercado de mudança contínua estaria fadada a resultados não favoráveis.

Nesse sentido, novas estruturas organizacionais tomam o lugar do que já estava convencionado como o ideal. Novas formas de liderança aparecem e com elas novos procedimentos administrativos, mais eficazes do que aqueles considerados excelentes por administradores contemporâneos.

Principalmente com o desenvolvimento tecnológico, o conhecimento passa a se tornar obsoleto de um dia para o outro. Assim, Alencar (1995, p. 7) entendeu que “a magnitude e a velocidade dessas transformações estão a exigir novas formas de gerenciamento, que incluem decisões rápidas sobre fatos novos, para os quais não se pode contar com regras preestabelecidas”. Desse modo, a aprendizagem contínua passa a ser ferramenta indispensável para aquelas organizações que possuem uma visão futurista. Percebe-se, então, a necessidade de se desenvolver habilidades que visem auxiliar as organizações a adaptar-se às mudanças. Nesse aspecto, surge a criatividade, que tem sido apontada como uma ferramenta que pode ser utilizada pelos gerentes organizacionais para diversos fins, como o planejamento estratégico e a produção.

Acredita-se que o desenvolvimento do potencial criativo das pessoas nas organizações seja considerado um requisito a mais para que essas organizações consigam se manter competitivas em um ambiente como o caracterizado na atualidade.

O termo criatividade, hoje em dia, está muito ligado ao conceito de modernidade. Isso significa que as organizações necessitam desenvolver a criatividade gerencial de seus colaboradores para que possam se posicionar no mercado, buscando sua valorização. Vale ressaltar, nesse ponto, a visão de Matos (1993, p. 315), quando destacou que “buscar a criatividade, como *programa de empresa e plano de vida pessoal e profissional*, corresponde a preservar a sobrevivência e garantir a expansão. Isso implica procurar um diferencial, condição para ser competitivo”.

Há necessidade de as pessoas se adaptarem à nova tecnologia, aproveitando o espaço para serem mais criativas em suas atividades tanto organizacionais quanto pessoais. Matos (1993), ainda, complementou, relatando que, na atualidade a competitividade é um elemento necessário para que as organizações sobrevivam. Portanto, faz-se *mister* criar as condições que favoreçam o florescimento da criatividade em sua totalidade.

No entendimento de Sens (1998, p. 2), a visão real da criatividade sobre o comportamento das pessoas nas organizações é fundamental, entendendo a criatividade como mais um recurso. Assim, acredita que “é possível explicar o

comportamento criativo de forma simples, a fim de que este venha a ser utilizado na elaboração de instrumentos para treinamento de profissionais visando à criatividade”.

Além disso, para Stoner (1985) a criatividade permite antecipar a mudança, o que acaba sendo fundamental para as organizações, visto que, conforme citado anteriormente, as novas tecnologias, produtos e formas administrativas acabam por tornar os antigos obsoletos. Ele entendeu que:

a criatividade tornou-se uma parte importante da vida organizacional[...]. Nesta época de concorrência acirrada, escassez de recursos e altos custos de equipamentos e mão-de-obra, qualquer coisa que leve a um funcionamento mais eficiente e eficaz aumenta as chances de uma organização de sobreviver e de ter êxito.(p. 286)

2.3.2 Aspectos Conceituais

Muitos são os conceitos destinados ao tema criatividade. Esta é invariavelmente confundida, segundo Rodrigues (1999), com inteligência, originalidade, inovação e até mesmo com a intuição. Porém, para Kneller (1978), a criatividade não deveria estar diretamente relacionada à inteligência, visto que uma pessoa pode ser muito inteligente ou possuir um alto grau de inteligência e não ser criativa. No entanto, existe a chance de uma pessoa criativa possuir, também, um nível grande de inteligência.

“Criar” significa dar existência. Porém, para Alencar (1995, p. 7), embora a criatividade seja um dos recursos que possa ser utilizado pelas pessoas como o mais precioso de suas mentes, ela muitas vezes não recebe a atenção necessária. Essa autora entende que “criatividade está relacionada com os processos de pensamento que se associam com a imaginação, o *insight*, a invenção, a intuição, a inspiração, a iluminação e a originalidade”.

Kneller (1978, p. 15) pareceu concordar com a afirmação anterior, porém salientou que a criatividade deve ser entendida “quando descobrimos uma idéia, um artefato ou uma forma de comportamento que seja nova para nós”.

Compreender o termo criatividade, para autores como King e Schlicksupp (1999), pode se tornar um processo complexo e confuso. Eles salientam, porém, que existe um consenso sobre criatividade em que é entendida como a

capacidade que as pessoas possuem de gerar novos projetos, idéias ou produtos que, até o momento de seu surgimento, eram completamente desconhecidos das pessoas que o geraram.

Existem autores que só conseguem definir criatividade relacionando-a com algum outro aspecto. Esse parece ser o caso de Ostrower (1994, p. 27), que tentou definir criatividade da seguinte forma: “a criatividade pode ser comparada a um músculo em exercício, ou seja, consiste em uma força consciente que se reabastece nos próprios processos através dos quais se realiza”.

Para Kao (1998), a criatividade não combina e não é compatível com conceitos muito utilizados nas organizações, como os de controlar e planejar. Esse autor entende que a criatividade “significa basicamente enfrentar o desconhecido, entrar numa estrada tortuosa cujo fim não está à vista” (p.80).

Meneghetti (1996), no entanto, entendeu que criatividade é uma arte, uma forma de pensamento, idéia, imaginação e uma intuição que proporciona ao indivíduo certo grau de prazer e conforto. Observou que é uma forma de arte porque dignifica o homem e não deixa que a opinião da maioria conduza essa arte, ou que seja induzida pelo contexto gerando a imposição de grupos considerados hegemônicos.

Amabile (1999) também entende a associação do conceito de criatividade às artes, porque parece fazer parte do entendimento de vários estudiosos do assunto. E, ainda, o que se espera das pessoas nas organizações é que elas tenham idéias criativas, que sejam adequadas à realidade e, dessa forma, executáveis, ou seja, a criatividade deverá influenciar, de forma positiva, a melhoria de produtos, por exemplo.

Nesse mesmo sentido, Kao (1998, p. 76) entendeu que “a prioridade de uma empresa nesta virada de século deve ser transformar-se em uma fábrica de idéias. Para isso, precisará instituir processos para a geração, o desenvolvimento e a colheita de novas idéias”. Logo, a criatividade é uma poderosa ferramenta, podendo, invariavelmente, estabelecer também uma estratégia de conhecimento.

2.3.3 Criatividade e Organização

A criatividade não surge nas organizações de uma hora para outra como um recurso indispensável. Parece que o que ocorre é que administradores e gerentes eficientes, ao procurarem manter o controle sobre os seus negócios, acabam por estimular a criatividade das

pessoas. Além disso, os dias atuais indicam uma ênfase na competitividade, tanto das pessoas como das organizações, gerando a flexibilidade administrativa e a busca pela inovação no dia-a-dia. Então, a criatividade passa a ser um recurso indispensável e um diferencial para as pessoas nas organizações.

Alguns estudiosos como Kao (1998) e Alencar (1998) relataram que as pessoas, ao nascerem, são intrinsecamente criativas. Porém, as organizações responsáveis pela educação das pessoas acabam por utilizar métodos tradicionais que reprimem todo e qualquer potencial criativo seus. Conseqüentemente, existem alguns que desenvolvem sua capacidade criativa por diversas razões, e outros que permitem que seu potencial criativo seja atrofiado.

Sobre essa questão, Neves (1998) entendeu que existem sistemas educacionais que destroem o processo criativo das pessoas, fazendo com que sua capacidade de imaginar seja imatura. Ele acrescentou que “o processo educacional é um processo de construção de hábitos e de formas de expressão padronizados para o convívio social” (p. 29). Dessa forma, parece que para construir uma organização com certo equilíbrio em um mercado turbulento faz-se necessário, segundo Amabile (1999), entender e adotar as práticas gerenciais que favorecem e dão suporte à imaginação das pessoas que estão diretamente ligadas à organização, evitando sufocá-las.

Nesse sentido, vale ressaltar que:

Não obstante, não podemos também deixar de lembrar que, embora a criatividade seja influenciada poderosamente por características da organização, o indivíduo exerce também uma influência no seu ambiente de trabalho, afetando, entre outros aspectos, o clima psicológico prevalente nesse ambiente (ALENCAR, 1998, p. 19).

Além disso, em muitos casos “a empresa criativa estimula a criatividade não apenas da alta gerência, mas de todos os funcionários” (KAO, 1998, p.76).

Para Kao (1998), considerado como um dos estudiosos sobre o tema mais em evidência do momento, a criatividade das pessoas nas organizações é uma das preocupações marcantes dos gerentes e administradores atuais. Estes têm como função lidar, diariamente, com a tensão entre a arte e a necessidade de obter resultados dentro de normas e procedimentos ditados pela própria organização. Nesse sentido, acredita-se que as pessoas não podem nunca ser direcionadas. O que se pode e deve fazer é traçar normas de conduta e disciplinas a serem seguidas por todos os membros de uma organização.

A adoção, porém, de práticas gerenciais que favoreçam a criatividade das pessoas nas organizações também parece depender de pensamentos que possuam

raízes na própria cultura organizacional. Nesse sentido, Stein (1974, p. 7) entendeu que:

Estimular a criatividade envolve não apenas estimular o indivíduo, mas também afetar o seu ambiente social e as pessoas que nele vivem. Se aqueles que circundam o indivíduo, não valorizam a criatividade, não oferecem o ambiente de apoio necessário, não aceitam o trabalho criativo quando este é apresentado, então é possível que os esforços criativos do indivíduo encontrem obstáculos sérios, senão intransponíveis.

Nessa mesma linha, Alencar (1998, p. 25) afirmou que “a criatividade ocorre no contexto social e depende de processos de pensamento que têm suas raízes mais profundas na cultura. Tanto as normas, as tradições, os valores, os tabus, os sistemas de incentivo e as punições afetam sua expressão”.

A cultura organizacional possui valores no ambiente de trabalho, os quais são o espelho daqueles demonstrados pelos dirigentes da respectiva organização. Assim, entende-se que para facilitar a criatividade os dirigentes deveriam possuir características como:

- O líder deveria focalizar a criatividade como certa importância, mostrando a necessidade de valorização a todos os funcionários de forma contínua.
- Uma cultura criativa deveria ser implementada por meio de pessoas com pensamento criativo, que valorizem o aperfeiçoamento e o desenvolvimento de habilidades, encorajem a comunicação entre todos do grupo e possibilitem prêmios àqueles que apresentem idéias criativas.

Pedrebon (1998) observou, com relação aos líderes que estimulam a criatividade nos processos produtivos ou mesmo na rotina organizacional, que pode se esperar de sua equipe de trabalho certos graus de inovação, realização e felicidade.

Propagar a criatividade ou incentivar uma tensão criativa nas organizações e nas pessoas que nelas atuam leva à certeza de que a realidade do dia-a-dia pode vir a ser modificada, desde que o grupo assim o queira. Na realidade, o ambiente criativo faz com que as pessoas tenham uma visão diferenciada da realidade, pois:

[...] não se trata de uma idéia falsa, com a qual as pessoas tentam convencer a si mesmas de que são poderosas. É uma conscientização serena, enraizada no entendimento de que todos os aspectos da realidade – os eventos, os padrões de mudança, e até as próprias estruturas sistêmicas – podem ser modificadas através da tensão criativa (SENGE, 1990, p. 309).

Seguindo o mesmo raciocínio, Norius (1990) destacou cinco formas de uma organização alcançar um ambiente que possibilite a criatividade organizacional. São elas:

- Devem ser demonstradas permanentemente a existência de um comprometimento com as metas organizacionais.
- Além do comprometimento, devem ser cultivados, na organização, a flexibilidade, a comunicação, o prazer e o sentimento de a ela pertencer.
- Prover, sempre que necessário novas idéias e a produção criativa.
- Preocupar-se permanentemente com o conceito de renovação.
- Proporcionar efetivamente o aperfeiçoamento de todos.

Ainda sobre os fatores que facilitam a criatividade nas organizações, vale ressaltar a visão de Amabile (1999), que entendeu que:

níveis mais altos de criatividade provavelmente ocorrerão em pessoas flexíveis, com um background relevante de conhecimento, que gostam do que fazem e que trabalham em um ambiente onde se sentem desafiados, encorajados a correr os riscos que a implementação de uma nova idéia implica e apoiados em sua autonomia (p. 15).

Vale considerar também a visão de Matos (1993), segundo o qual não se consegue, de forma alguma, obrigar uma pessoa a ser criativa. O que se pode tentar fazer é induzi-la esta pessoa a tentar buscar dentro de si a criatividade. Nesse sentido, entende-se que um clima favorável pode ajudar nesse processo de indução.

Parece que várias são as características que uma organização precisa possuir para que haja a visão, por parte de gerentes e administradores, de se estimular à criatividade no ambiente de trabalho. Porém, Alencar (1998), em seus estudos com funcionários de diversas organizações, inclusive em estatais, observou que, além dos aspectos estruturais da organização, outros são de suma importância. A seguir, algumas das características citadas:

- Suporte da organização: inclui o reconhecimento do trabalho criativo, mecanismos para se desenvolvimento de novas idéias e uma cultura voltada para a inovação.
- Estrutura organizacional: estrutura favorável à criatividade, o que se caracterizaria por um número limitado de hierarquias, normas mais flexíveis, menos burocracia e descentralização do poder decisório.

- Apoio da chefia: uma postura mais receptiva, flexibilidade, aceitação e estímulo às novas idéias, paralelamente ao respeito às opiniões divergentes, caracterizariam uma chefia que favorece a expressão da criatividade.
- Suporte do grupo de trabalho: relacionamento interpessoal favorável e estimulante de idéias novas, diálogo e confiança entre todos os membros das equipes, bem como trocas de experiências entre membros e equipes.

Pode-se compreender então que para implantar com algum sucesso a criatividade nas organizações, faz-se necessário que sejam colocados de lado, e até mesmo esquecidos, aqueles estímulos pouco criativos que todos recebem ao longo do desenvolvimento, bem como é preciso também que as organizações passem a adotar um ambiente em que a criatividade seja efetivamente valorizada (KAO, 1998).

Nesse aspecto, vale ressaltar a opinião de Pedrebon (1998), para quem, mesmo havendo muitos entraves que dificultam o desenvolvimento da criatividade nas organizações, existem fatores que acabam ativando e indicando que ser uma organização criativa é fundamental. Em sua opinião:

[...] este fim de século está criando fatores que contrabalançam aquela aversão ao novo, inata aos sistemas. São frutos de circunstâncias principalmente advindas da competitividade empresarial, alimentada pela globalização. Hoje a inovação em si chega a ser um diferencial competitivo e a criatividade está em alta (p. 193).

Assim, percebe-se que o fator *equipe* e o fator *estrutura* são determinantes da difusão da criatividade em qualquer organização.

Sobre fatores que influenciam o desenvolvimento da criatividade organizacional, Kao (1998) entende que os dois principais recursos que têm influência significativa sobre a criatividade são o tempo e o dinheiro. Este pode tanto ativar como desativar a criatividade de uma equipe de trabalho. O mesmo pode se dizer do dinheiro. “Recursos abaixo do suficiente podem refrear a capacidade de inovar fazendo com que as pessoas canalizem sua criatividade para a obtenção de dinheiro” (p. 116). Porém, é importante salientar que aqueles recursos, além do suficiente, não funcionam como impulsionadores da criatividade das pessoas.

Sobre esse aspecto, Amabile (1999) observou que as pessoas são criativas quando estão voltadas para a solução daqueles problemas relacionados com atividades que lhes proporcionam prazer do que quando o fazem por possíveis recompensas externas, ou

seja, “a criatividade floresce mais quando o indivíduo realiza tarefas mobilizadas mais pelo prazer e satisfação do que pela obrigação e dever” (Alencar, 1998, p. 20).

Vasconcellos (1990, p. 166) acredita que o maior problema das organizações é não observar que “todo indivíduo tem um potencial criativo que é muito pouco utilizado pela empresa por falta de mecanismos e estímulos adequados” (p. 166). É por isso que Mañas (1993) afirmou que são comuns, dentro das organizações, as críticas em torno da falta de criatividade das pessoas. Tal afirmação está baseada em estudos que indicam que a criatividade das pessoas tende a se dissipar à medida que as mesmas não recebem um *feedback* de seus superiores sobre suas atividades ou ignoram a questão dos objetivos principais da organização em que atuam. Logo, fica mais fácil aceitar a regra do jogo imposta pela organização e redirecionar a criatividade para outro campo que não seja necessariamente o profissional.

A visão de Matos (1993) é de que existem situações que são criadas dentro das organizações que acabam gerando fatores negativos ao processo criativo das pessoas. Entre esses fatores, destacam-se:

1. Excesso de trabalho.
2. Barreiras às comunicações.
3. Decisões demoradas.
4. Controle excessivo do trabalho.
5. Chefia autocrata.

O que se percebe é que cabe à organização internalizar a idéia de que vale investir em um clima que favoreça as pessoas serem criativas. Mintzberg (1995, p. 104) acrescentou, inclusive, que “[...] as pessoas criativas e inteligentes exigem amplo espaço de manobra. A organização pode atrair e reter tais indivíduos utilizando sua iniciativa somente se lhes der considerável poder para tomar decisões”.

2.3.4 Criatividade e as Pessoas

Várias organizações, por meio de seus administradores, preferem administrar como seus antepassados, ignorando o potencial de seus funcionários para a competência e uma conseqüente produtividade, estimulando mais a dependência e a completa passividade do que influenciando a criatividade. Talvez por medo ou até por ignorância, isso parece ainda ser uma realidade em muitas organizações. A existência de intransigência e de autoritarismo não é rara por parte de dirigentes quando observam que podem surgir de determinadas pessoas idéias inovadoras.

Alencar (1998) relatou que, além de ignorarem a criatividade das pessoas, as organizações, por intermédio de seus dirigentes, contribuem para manter adormecido o potencial das mesmas, dado que ignoram também suas necessidades básicas, como: o reconhecimento por uma tarefa executada eficazmente, quando lhes negam apoio, segurança, o que afeta, sobremaneira, a motivação para o trabalho. No entanto, conforme será mostrado a seguir, estudos comprovam a necessidade de se tentar manter na organização um ambiente que seja favorável ao desenvolvimento da criatividade das pessoas. Uma opinião sobre essa questão é fornecida, de maneira pertinente, por Kao (1998, p. 78) ao destacar que:

um gerente que sabe administrar a criatividade entende que sua função é promover um ambiente de trabalho que permita “as pessoas realizar tarefas criativas da melhor maneira possível. Ele precisa usar um pouco de psicologia para entender as necessidades das pessoas que tem múltiplas responsabilidades [...] Ele é bem diferente do gerente convencional, tipicamente um planejador-controlador que se preocupa com detalhes e é voltado para a tomada de decisões baseada em critérios próprios.

A criatividade é, sem dúvida, estimulada pelo ambiente, criando o que para esse autor é considerado engajamento total (PEDREBON, 1998). Defendendo sua idéia, este autor citou Abraham Maslow, que na década de 60 defendia que a criatividade faz parte da espécie humana.

Alguns autores, como Amabile (1999) e Alencar (1998), relataram que várias são as características individuais que se relacionam diretamente com a criatividade.

Dessa forma, vale salientar que, com relação às características pessoais, estas podem vir a afetar a criatividade, tanto positiva quanto negativamente. Em estudo feito sobre as características pessoais que se relacionam, de forma negativa, com a criatividade, Amabile (1993) juntamente com seus colaboradores, no Centro para Liderança Criativa dos Estados Unidos, demonstrou que, a criatividade é inibida naqueles indivíduos que geralmente são:

- Descomprometidos e com pouco ou nenhum interesse pelo trabalho.
- Pessoas com pouco ou quase nenhum conhecimento e com pouca experiência e habilidade para lidar com a função que lhes é destinada;
- Pessoas com conceitos arraigados e geralmente com pouca predisposição a mudanças.
- Em pessoas com dificuldade de trocar idéias, interagir com o meio e expor suas idéias aos seus colegas.

O mesmo estudo indicou, entretanto, que características opostas são observadas naqueles profissionais que se destacam por serem criativos. São elas:

- Pessoas que possuem iniciativa, independência tanto de pensamento quanto de ação, persistência e, principalmente, autoconfiança naquilo que fazem.
- Pessoas que têm especial disposição para correr risco, aprendendo-se dessa forma, dos próprios erros.
- Outro atributo de fundamental importância é a coragem em lidar com o desconhecido.
- A pessoa que é internamente motivada para executar tarefas, envolvendo-se e demonstrando até mesmo uma paixão pelo que faz.
- Pessoas que possuem uma bagagem de conhecimento e experiência são, sem dúvida alguma, indivíduos com maiores chances de produzir idéias criativas.
- Pessoas com habilidades grupais, pois se entende que tanto o isolamento quanto o contato social são necessários em um processo criativo.

Em outro estudo, Sens (1998) destacou algumas características pessoais que acabam influenciando o processo criativo. A saber:

- Flexibilidade – A pessoa é considerada pronta para novas experiências.
- Fluência – O indivíduo produz grandes idéias, soluções.
- Originalidade – As pessoas produzem idéias raras.
- Sensibilidade – A pessoa tem qualidade essencial na percepção de problemas.
- Fantasia – A pessoa tem qualidade de imaginação e associação.
- Inteligência – O indivíduo demonstra ser curioso, buscar constantemente alternativas para problemas.
- Persistência – A pessoa dispõe de persistência necessária para a solução eficaz de problemas.
- Autoconfiança – O indivíduo apresenta ter confiança em suas idéias, reconhecer suas habilidades e confiar no que imagina poder se tornar real.

Essa autora acrescentou que outras características parecem ser desenvolvidas em pessoas criativas, como: humor, intuição, curiosidade, ambição e independência, além de demonstrar ser decididas e ambiciosas.

A necessidade de se desenvolver nas pessoas a criatividade não deve, portanto, ser entendida como uma situação isolada, ao contrário, como ideal e necessária, visto que estamos na era em que a criatividade está em alta. Dessa forma, são apresentados oito fatores que confirmam a necessidade, não só de valorizar a criatividade das pessoas, mas a de tentar estimular nelas essa característica, ou seja:

1. A atual tecnologia da informação que induz a inovação.
2. O mundo atual se encontra na era do conhecimento, que valoriza, sobremaneira, a criatividade.
3. As organizações precisam se reinventar para sobreviver.
4. Existe efetivamente muito talento nos dias atuais alocados em trabalhos criativos.
5. O *design* é que é valorizado.
6. O consumidor passa a ser ouvido, e suas exigências são atendidas.
7. A concorrência passa a ser enfrentada com boas idéias.
8. Os gerentes passam a ser entendidos como pessoas que facilitam a criatividade e não como controladoras desta.

2.3.5 Criatividade e Inovação

Existem algumas divergências sobre os conceitos de criatividade e inovação. Não foi objetivo desta pesquisa defender esta ou aquela opinião a respeito dos conceitos e sim mostrar a corrente de estudos de alguns autores e registrá-la.

Enquanto se entende que criatividade é a geração de novas idéias, há a percepção de que a inovação é a aplicação dessas idéias. Existe, também, o entendimento de que a criatividade opera como uma geradora de idéias, ao mesmo tempo que a inovação é a tradução da idéia em um novo produto, serviço ou método de produção. Para King e Schlicksupp (1999), “o termo `criatividade` se refere ao processo de geração de idéia. Já `inovação` descreve o processo de seleção de idéia e a tradução de idéia em realidade” (p. 11)

Para Matos (1993, p. 317), inovar significa “aplicar recursos novos para situações novas, conseqüentes à expansão”. Acrescentou que é normal que se encontre a associação do termo inovação a conceitos como criatividade, inventividade e originalidade. Porém, ressaltou que a criatividade é que leva à inovação, ressaltando que a sua aplicação prática pode ser explicada como a conversão da imaginação e daquilo que foi inventado em produto de consumo.

Segundo Kuczmarski (1998), mesmo havendo divergência sobre o significado de criatividade e inovação, parece existir um acordo tácito de que ambos os conceitos devem ser utilizados visando aprender a observar e explorar as mudanças, tornando-as uma boa oportunidade de negócio.

Para Kao (1998), a criatividade deveria estar mesmo associada a termos como inovação e espírito empreendedor, visto que, no seu entendimento, a criatividade é um processo que abrange etapas distintas, que são a criação de idéias, o seu desenvolvimento e a criação de seu valor.

Stoner (1995, p. 290) deixou clara a existência de correlação entre os termos criatividade e inovação quando afirmou que, “para permitir que sua organização use mais eficazmente a criatividade, os administradores precisam estar cientes do processo de inovação nas organizações e tomar medidas para estimular este processo”.

Outra visão sobre a questão é a de Deschamps (1999, p.98), que entendeu que a “inovação pode ser planejada com eficiência, com a dosagem certa de habilidades, um ambiente propício e grande capacidade de implementação”. Entendeu, ainda, que a relação entre criatividade e inovação se expressa da seguinte forma:

A criatividade vem da diversidade. Por esse motivo, mais importante que dispor de indivíduos inovadores é poder combinar personalidades diferentes. A diversidade enriquece o grupo (p.100).

O importante é ter em mente que, em processos de implementação de idéias, podem-se encontrar barreiras e dificuldades, que são impostas por aqueles que por algum motivo, não querem aceitar ou discutir o novo. Infelizmente, esse tipo de situação, o de rejeitar o novo, tem sido mais uma regra do que uma exceção. Nesse sentido, Alencar (1995) observou que o ser humano, ao acreditar em algo novo, deve cultivar as qualidades de um verdadeiro guerreiro que luta para não se deixar abater pelo primeiro obstáculo que lhe aparece. Acrescentou que:

A inovação é forçosamente um desafio. Na sociedade atual, é também uma necessidade. O que importa é promover condições para o desenvolvimento das potencialidades presentes em todo ser humano e despertar a consciência das organizações para as potencialidades de seus recursos (p. 11).

Assim, e conforme discutido, muitos são os conceitos destinados ao tema criatividade. A inteligência, a inovação, a intuição e a serendipidade são elementos que, invariavelmente, são relacionados ao elemento criatividade. Logo, vale a discussão sobre alguns desses elementos.

2.3.6 Intuição e Serendipidade

A definição do termo intuição é vista, segundo Vergara (1993), por muitos estudiosos e pensadores da filosofia e também da psicologia como polêmica e possuidora de vários conceitos, dependendo do contexto em que se encontra. Intuir, segundo Holanda (1986), vem do latim *intuere*, que significa decidir ou concluir por intuição.

Para Musso (1997), intuição é “[...] uma percepção cognitiva diferente do racional que encontra no meio científico seu lugar com o nome ` contexto de descobrimento de idéias` . Esta percepção cognitiva comprime anos de experiência e aprendizado num clarão instantâneo” (p. 11).

Bergson (1979) observou, porém, que a intuição parece significar uma consciência imediata, defendendo a visão de que a intuição estaria ladeada pelo instinto do que pela inteligência ou pela razão.

Mesmo sendo muito polêmico, o conceito de intuição, para Vergara (1992, p. 207), apresenta-se da seguinte forma:

a intuição mantém uma relação dual com as ordens. Ao mesmo tempo em que acessa a ordem implicada nos seus diferentes níveis, também se refaz através dessas ordens, num movimento de intercâmbio que, em síntese, responde pelo estado do universo e pelo que nele existe.

Já para Ruiz (1989, p. 94), a intuição é “uma espécie de conhecimento que, pela sua característica de atingir o objetivo sem ‘meio’ ou sem intermediários das comparações, assemelha-se ao fenômeno do conhecimento sensorial, especialmente da visão”.

O “conhecimento” e as “experiências passadas” são elementos considerados, quando se tenta conceituar intuição. Para Cledes (2002, p. 143), isto se justifica, pois:

“o conjunto de informações, experiências, fatos e relacionamentos organizados e sintetizados pela mente no seu nível subconsciente seria externalizado pela intuição.

A intuição seria, pois, produto da aprendizagem e das vivências humanas”.

Para Vergara (1993), porém, deve-se observar, ainda, o fenômeno da serendipidade. Mesmo sendo um termo pouco explorado pelos autores, de um modo geral, existe o consenso que serendipidade significa “casos felizes, que levam a descobertas inesperadas”. Então, a serendipidade justificaria os inúmeros casos de descobertas científicas realizadas por indivíduos leigos.

Outra visão de serendipidade¹ fornecida é aquela que entende que muitos são os acontecimentos existentes na história que comprovam que “houve cientistas que foram levados a descobertas fundamentais por acontecimentos fortuitos que souberam aproveitar habilmente”. E ainda, “o acaso terá desempenhado um papel fundamental em todos estes acontecimentos felizes, mas é evidente que foi preciso o gênio e a perspicácia dos investigadores para que esses acasos se tivessem transformado em descobertas”.

Clemes (2002), considerando vários argumentos apresentados pelos estudiosos do assunto, elaborou uma conceituação a respeito da intuição. Para ele esta possui categorias fundamentais, como:

- “É espontânea.
- É desprovida de razão lógica, o que não constitui que seu conteúdo não possua sentido intrínseco.
- Provém de um nível não consciente da mente humana.
- Independe de estimulação sensorial.
- Promove acesso a um tipo de conhecimento impossível de ser adquirido por meio do pensamento lógico.
- É uma capacidade ou potencialidade da mente humana, e não uma característica pessoal apresentada exclusivamente por alguns indivíduos” (p. 140).

2.3.7 Intuição e Criatividade

Pouca clareza é encontrada quando se busca conceituar intuição. Talvez, isso possa ser atribuído à confusão que as pessoas acabam fazendo

¹ Retirado da Revista Expresso na Internet

entre sentimento e intuição. Percebe-se que existe a visão de que a intuição não tem uma lógica nem explicação: ela é apenas uma percepção extra-sensorial.

Outros conhecimentos sobre o tema levam a crer que existe uma tênue relação entre intuição e criatividade. Para Sawaf (1997), a relação entre ambas é que a intuição, quando surge em determinado momento, passa a impressão de que aquela idéia pode vir a funcionar, mesmo não tendo sido testada anteriormente.

Além de ajudar e dar suporte a determinado processo criativo dentro de uma organização, a intuição pode também, segundo Fisher (1989) auxiliar a entender e alcançar os objetivos preestabelecidos de uma organização.

Motta (1988) corroborou essa afirmação quando explicou que tanto a intuição quanto à criatividade podem ser consideradas como métodos e técnicas específicas para dar suporte à organização de diferentes formas teóricas. E, ainda, que tanto a criatividade quanto a intuição são ferramentas gerenciais capazes de quebrar a rigidez de uma estrutura organizacional, permitindo pensamentos não-convencionais. Nesse sentido, Luz, Ferreira e Duarte (1998) entendem que a intuição contribui para a criatividade, fornecendo-lhe a eficácia necessária à medida que integra e interliga diferentes categorias, sob uma perspectiva global.

2.3.8 Intuição e Organização

A administração contemporânea acredita que a intuição pode fazer parte do dia-a-dia das organizações, admitindo que ela não pode se basear na lógica. Porém, mesmo não sendo racional, a intuição possui caminhos que devem ser interpretados como necessários de serem seguidos para que ela possa conter um completo sentido.

Percebe-se, assim, cada vez mais que as organizações, através de seus dirigentes, vêm sobremaneira valorizando a intuição das pessoas, principalmente nos processos decisórios. Sobre esse aspecto, Mintzberg (1976) enfatizou que, ao administrar uma organização, existe o predomínio da intuição do ser humano, acrescentando que é na intuição que as pessoas devem procurar as chaves perdidas de um gerenciamento eficaz.

A intuição seria uma nova maneira de decidir sobre os vários caminhos que a organização pode seguir, o que se torna, no cenário atual, mais uma ferramenta a ser utilizada pelas pessoas na organização.

Nesse sentido, com relação ao gerenciamento visando ao alcance de objetivos organizacionais, Motta (1988, p. 90) entendeu que:

a intuição produz a visão global, a partir da interligação de fatores, e se desenvolve com a experiência e com o processamento inconsciente das diversas informações que, diariamente, são captadas pela mente do dirigente. Por isso, a intuição é capaz de produzir idéias importantes que sobrevivem à lógica dos fatos.

Ainda, a intuição pode ser vista como mais uma ferramenta empregada pelo indivíduo que o auxilia a entender determinada situação por ele ainda não vivificada. Assim, vale ressaltar o estudo de Mintzberg (1973), que concluiu que dirigentes, quando atuam em situações de pressão acaba utilizando a intuição para melhor decidir.

Motta (1988) corroborou tal fato ao afirmar que muitos dirigentes passam a resolver problemas a partir de um processo intuitivo, considerado como inconsciente, e que está baseado na reflexão constante, no hábito e também na experiência por ele adquirida, não só quando o assunto é a definição de objetivos, como também quando for para perceber oportunidades de modo geral. Ele ainda acrescentou que:

o juízo intuitivo do dirigente, baseado no conhecimento e na experiência do contexto, pode levar a melhores decisões do que a ênfase nas técnicas racionais de otimização. Embora as técnicas racionais possam prever melhor erro e riscos, não conseguem perceber o ambiente holisticamente (p. 90).

Na visão de Pereira e Fonseca (1997) com relação à intuição e à sua importância no processo decisório das organizações, ele disse que:

a intuição ganha destaque no estudo contemporâneo da decisão porque a incapacidade de analisar todas as alternativas e todas as consequências e a verificação de que o processo decisório não se processa através de fases ordenadas e conscientes implicam a existência de procedimentos heurísticos para a resolução dos problemas (182).

Para Luz, Ferreira e Duarte (1998), as decisões organizacionais seriam mais eficientes se a racionalidade humana tivesse um papel mais privilegiado. Porém, esses autores prosseguiram afirmando que é sabido que os seres humanos não conseguem ter um alto grau de racionalidade. Dessa forma, suas limitações acabam por influenciar, sensivelmente, o processo decisório nas organizações, surgindo daí a necessidade de se dar a oportunidade de estudar a intuição neste processo.

Corroborou Senge (1990) tal fato quando alertou que administradores de organizações não devem ignorar, em seu pessoal, aquele conhecimento que foi adquirido e armazenado pelo pensamento intuitivo. Em seu livro “A Quinta disciplina”, ele comparou e descreveu que:

as pessoas que têm altos níveis de domínio pessoal, não podem se permitir escolher entre a razão e a intuição, ou entre a mente e o coração, do mesmo modo que não escolheriam andar com uma só perna ou ver com um só olho (p. 67).

Nesse sentido, pode-se afirmar que o processo intuitivo incorpora um número grande de variáveis, mais até que o processo racional, já que vale considerar que em um processo decisório se tem presente o fator emocional, de oportunidades, de políticos e até de sensibilidade, o que acaba reduzindo visivelmente o lado racional-analítico desse processo.

Por essa razão, Vergara (1991) observou que o processo intuitivo não pode nunca ser confundido com o lado irracional. Isso pois, quando se refere a algo irracional, imediatamente se percebe a inexistência do domínio da situação, o que não é a realidade da intuição. Esse autor defendeu a idéia de que, no caso da intuição, o que existe é uma transcendência da razão e não sua contraposição. Entretanto, a intuição não deve ser confundida com o instinto, visto que segundo Ostrower (1987), ambos são essencialmente diferentes. Percebe-se que a intuição é um importante modo cognitivo do ser humano, que, “ao contrário do instinto, permite -lhe lidar com situações novas e inesperadas (p. 56). O referido autor prosseguiu afirmando que “a intuição está na base dos processos de criação”.

Percebe-se, portanto, que decisões que estejam baseadas na intuição das pessoas podem ser consideradas referentes à realidade da organização. Nesse sentido, decisões intuitivas que se distanciam do

estritamente racional podem demonstrar certa dinâmica organizacional e um certo preparo de seus dirigentes em lidar com as mudanças do mercado.

Dessa forma, Pinchot (1993) observou que, para que ocorra o desenvolvimento da intuição nas pessoas pertencentes a qualquer organização, esta deverá oferecer um ambiente com mais liberdade. O referido autor entende, inclusive, que as organizações que não delimitam a margem de escolha e, pelo contrário, aumentam-na substancialmente são aquelas que atingem uma ordem maior que aquelas empresas que se apresentam excessivamente rígidas, pois acabam proporcionando oportunidades maiores para que as pessoas se auto-organizem. Assim, a liberdade acaba sendo a base de toda e quaisquer disciplina.

Para tanto, faz-se necessário que exista, segundo esse mesmo autor:

um sistema que permita às pessoas errar conjuntamente e remediar a bagunça sem recriminação dos superiores. [...] embora a liberdade de escolha seja uma parte essencial da resposta, a aprendizagem necessária não se dará em ambiente de total laissez-faire. Cada pessoa e cada grupo precisam entender a missão da empresa e o que importa para os clientes e para o mundo, a fim de que a sua contribuição tenha realmente valor.

Logo, parece existir a necessidade de que pessoas preparadas façam parte de uma organização que valorize a intuição e a liberdade de ação. Nesse sentido, vale ressaltar a visão de Hammer (1998), que classificou aqueles executivos ideais, mostrando a importância deles nas organizações, com vistas a acrescentar algo mais em proveito de todos. Para ele, esses executivos devem ser pessoas aptas para identificar oportunidades nunca até então ocorridas e certas noções intuitivas para solução de possíveis conflitos. Devem ser, também, capazes de pensar além daquilo que é deles esperado, bem como serem capazes de influenciar as atitudes e opiniões de outras pessoas, mostrando que o incerto pode e deve ser considerado algo especial para a organização.

Já, para Fisher (1989), outros atributos devem ser encontrados naqueles executivos que entendem e aproveitam sua intuição nos negócios. Para esse autor o perfil desses executivos se apresenta da seguinte forma:

eles solucionam problemas de maneira confiante e não-convencional; [...] apreciam música e leitura e se envolvem profundamente com temas abstratos, tais como verdade, beleza, valores morais; possuem uma confiança cega em si mesmos; defendem com muita convicção as idéias que apoiam; arriscam e acreditam que é necessário arriscar sempre, para se obter o máximo da vida[....] (p. 25).

Assim, vale ressaltar a visão de Vergara (1992) ao concluir o artigo intitulado “Intuição e Decisão nas Organizações”, quando afirmou que:

A intuição é manifestação do divino existente no homem. Liberá-la para decisões conducentes àquilo que os filósofos chamam de `vida boa`, é preciso. A arena da confrontação, da barganha, do jogo, da competição, precisa ser substituída pelo território da sinceridade, da justiça, do questionamento compartilhado, da mudança qualitativa em termos da compreensão do que seja humanidade (p. 208).

O que se conclui é que, independentemente das vertentes de interpretação de que a intuição seja fruto de conhecimento e, ou, de experiências prévias, ou de que o fenômeno da serendipidade ocorra na ciência, percebe-se que tanto a criatividade, como a intuição e a serendipidade podem enriquecer, sobremaneira as organizações e que desperdiçá-las ou mesmo ignorá-las equivaleria a subtrair recursos considerados diferenciais dessas empresas.

3 INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR – IES

Ao discutir questões que envolvam instituições de ensino superior – IES públicas brasileiras deve-se fazer referências às mudanças constantes que ocorrem no mundo atual e que acabam afetando todos os tipos de organizações existentes, inclusive as de ensino superior. Todas as categorias de organizações encontram-se em um processo profundo de transformação e adaptação, nos dias atuais.

Ainda, na década de 70 e 80, autores como Schon (1971) e Galbraith (1986) anteviram mudanças e incertezas nos períodos que estavam por vir. Para o primeiro autor, as mudanças não poderiam ser

controladas e poucas seriam as estratégias de resistências capazes de supera-las. Aquilo que ele entendia por *estado estável*, estava por certo com os dias contados. Já o segundo autor, antevia que este período atual poderia ser denominado como a *era da incerteza*, demonstrando a complexidade dos problemas a serem enfrentados.

As mudanças podem ser constatadas em todos os níveis afetando todos os tipos de organização, entre as quais encontram-se as IES públicas, que estão inseridas neste contexto e, conseqüentemente, não estão imunes aos problemas que tais mudanças acarreta.

Deve-se, portanto, destinar atenção especial a essas organizações, principalmente, pelo fato de desempenharem um importante papel na sociedade brasileira. Com relação ao aspecto das mudanças e a necessidade de se ter estratégias empresariais capazes de superar os problemas diários, Almeida (2000) entende que, as mudanças rápidas e a imprevisibilidade são características do mundo atual e acrescenta que, “por isso, o desenvolvimento de uma visão estratégica é *conditio sine qua* para o desenvolvimento e a própria sobrevivência da universidade enquanto instituição de ensino e de pesquisa” (p. 72).

No momento atual, tanto as informações como os conhecimentos são elementos estratégicos consideráveis. Logo, torna-se relevante para as universidades à forma como docentes, técnicos e administradores tratam as informações, como processam e como as transformam em conhecimento em prol da instituição. Esses bens, que não são materiais, possuem um valor incalculável e tornam-se mais importantes até do que, propriamente, a quantidade de bens materiais que as instituições possuem.

Neste sentido Meyer Jr. e Murphy (2000, p. 11), parecem valorizar as informações e o conhecimento que circula no campus da universidade ao afirmarem que, “a boa notícia para o ensino superior é o fato de que a nova fonte da riqueza no mundo é a inteligência, não se necessita ser grande ou rico para ser bem sucedido nos negócios”.

Observa-se que no mundo e, em particular, no Brasil parece estar ocorrendo uma expansão crescente no sistema de ensino superior. O número de vagas nos cursos das universidades está aumentando e conseqüentemente, existe a necessidade de profissionais cada vez mais qualificados para atender esta demanda, visando responder de forma positiva às pressões do governo e da sociedade.

Concomitantemente, surge no cenário atual, novas instituições de ensino oferecendo serviços na área da educação superior com diferentes modelos organizacionais desafiando os modelos tradicionais existentes. Um bom exemplo são as instituições particulares de ensino superior. Segundo entrevista realizada pela Revista Veja² a antropóloga Eunice Durham afirmou que, “o aumento desenfreado de instituições particulares, guiadas pelo mercado e com fins lucrativos, ameaça à credibilidade do ensino no país”.

Desta forma, as IES públicas visando a sobrevivência, deveriam voltar toda sua energia e atenção no sentido de buscar o seu desenvolvimento, modernizando-se, com a finalidade de se manter no mercado com competência necessária, como tem sido no decorrer da história. Ainda, com relação à mesma entrevista cita-se o seguinte: “do ponto de vista do nível da qualidade do ensino oferecido, o carimbo ` público` ou ` privado` já não é, por si só, garantia de eficiência (ou ineficiência). Há cursos bons e ruins dos dois lados”.

Para Meyer Jr. (2000) o cenário atual é preocupante, tanto para as IES públicas como para as instituições de ensino particulares. O autor entende que:

A sociedade atual, baseada em alta tecnologia e denominada sociedade do conhecimento, destaca-se pelo capital intelectual considerado fator crítico, estratégico e diferenciador entre organizações, países e regiões. Isto coloca as instituições de ensino superior, por definição ` organizações do conhecimento`, no centro das mudanças. Contudo, esta posição estratégica não está sendo devidamente entendida pelos administradores universitários, pelo setor produtivo e muito menos pela sociedade (p. 142).

Recentemente, em 1998, aconteceu na sede da UNESCO, em Paris, a Conferência Mundial sobre a Educação Superior. Neste encontro vários assuntos foram discutidos e outros aprovados com o intuito de melhorar qualitativamente todos

² Entrevista a Revista Veja de 15 de agosto de 2001, p. 80.

os aspectos que envolvem tais instituições. Na visão de Grillo (2001), estas são iniciativas importantes e que valorizam a necessidade de uma maior atenção aos problemas relacionados com as IES públicas. O autor defende a idéia de que “equivocam-se aqueles que pretendem equiparar a universidade às empresas públicas ou privadas, e, nesse sentido, sugerem o uso dos mesmos métodos administrativos para a gestão universitária” (p. 14). Acrescenta que as IES públicas são uma realidade totalmente diferenciada das demais não podendo ser orientadas de acordo com princípios que não coadunam com a atividade acadêmica.

Acrescenta, ainda:

Tratando-se de uma instituição complexa, com objetivos múltiplos e especializados, visando à criação e difusão do conhecimento, ela distingue-se de todas as demais organizações, apresentando características peculiares que conduzem, naturalmente, a sua gestão para a utilização de princípios e modelos próprios, únicos capazes de imprimir o necessário dinamismo as suas ações. Equivocam-se aqueles que pretendem equiparar a universidade às empresas públicas ou privadas, e, nesse sentido, sugerem o uso dos mesmos métodos administrativos para a gestão universitária. São realidades completamente diferentes, e a universidade não pode ser orientada de acordo com princípios que não se coadunam com a atividade acadêmica (p.14).

Concordando com o dito acima, Meyer Jr. (2000) afirma que, além de se preocupar com seus objetivos principais, as universidades devem estar atentas a questões políticas. Assim, afirma que, o poder público necessita rever suas principais diretrizes, entendendo que a qualidade de saída deve ser privilegiada em detrimento aos insumos de entrada do processo, estabelecendo critérios que sobrevivam às pressões políticas. Acrescenta, ainda, que:

De outro lado, não se pode esquecer que as próprias instituições terão que se preparar para o efetivo exercício da autonomia tão discutida e tão reclamada. As instituições terão que desenvolver sistemas administrativos mais eficientes e eficazes, portanto mais competentes, e basear-se em uma administração profissional. Com isto estará criando as necessárias condições para o pleno desenvolvimento das atividades acadêmicas, buscando maior qualidade, melhor imagem, maior competitividade e maior prestígio institucionais (p. 143).

Para Vieira (2000) uma forma das IES públicas se manterem competitivas está em buscar estratégias baseadas na comunicação freqüente, objetivando o abandono dos feudos corporativos, garantindo atingir seus objetivos.

Segundo o autor:

Isso exigirá abandonar linguagens e códigos cuja absorção se restringe a grupos elitizados e privilegiados. Significa tratar o complexo com simplicidade, sem que esse esforço conduza a distorções de fenômenos, processos e objetos de estudo. Significa, ainda, muitas vezes, reforçar e enfatizar o óbvio, correndo o risco de que a obviedade possa surpreender incautos e apreciadores da sofisticação permanente (p. 117).

Neste sentido, vale ressaltar novamente a entrevista realizada pela Revista Veja, já citada, com a antropóloga Eunice Durham, que se refere à questão da necessidade de as IES públicas buscarem formas eficazes de administração, principalmente, visando à concorrência das instituições de ensino particular. Em um parágrafo é citado o seguinte:

A cúpula das universidades públicas desistiu de enfrentar o avanço do ensino particular superior apenas à base de discursos ideológicos contra a presença da iniciativa privada do setor. A nova arma, agora, é a mesma usada pela `tropainimiga`: a abertura de vagas (p. 80).

Ainda, na mesma reportagem percebe-se que as IES públicas brasileiras estão passando por um momento crítico na sua história. Isto porque, segundo a mesma reportagem, a cada semana ocorre o surgimento de uma nova faculdade privada no Brasil.

3.1 A História

A razão de se observar à história das universidades, tanto mundialmente como no Brasil, se faz necessária na medida em que significa a base para se entender o porque da situação em que tais instituições se encontram na atualidade. Como toda e qualquer organização, as universidades possuem um passado, e este parece ser um dos responsáveis pelas características e especificidades que fazem as universidades possuírem o comportamento e os modelos dos tempos atuais.

As universidades aparecem no século XII e XIII, na Europa. Em ordem cronológica elas surgem em Salerno no ano de 1150, Bolonha em 1158 (que já

comemorou se 900º aniversário), e em Paris em 1220. Prosseguindo em ordem cronológica observa-se, no século XVI, o aparecimento de mais de 50 universidades, principalmente na Espanha. Surgem, neste contexto, as primeiras universidades em colônias espanholas. Mas, vale citar a visão de Charle e Verger (1996), que defendem que mesmo existindo um vasto número de estudos que contemplem as universidades e seu histórico, não se pode afirmar qual foi a primeira universidade a ser criada e precisar a data da criação.

Segundo Rossato (1989), foi no início da idade moderna que as primeiras universidades americanas surgiram. Torna-se marcante este fato se observarmos que a existência da universidade medieval fica incompatível com a desestruturação do feudalismo e o surgimento do Renascimento. Nesta fase, passa a existir uma crescente rebelião da burguesia com relação à ordem medieval vigente, conseqüentemente, ocorre ao mesmo tempo o surgimento de mentes individualistas e, também, o início da ciência moderna.

Nos séculos XVII e XVIII, diminui a expansão das universidades ocorrida anteriormente das universidades na Europa. Porém, as universidades norte americanas passam a crescer de forma marcante.

Dado interessante é fornecido por Peterson (1991) ao citar que as universidades foram criadas, por vários motivos estratégicos, nos Estados Unidos. Entre eles, destaca-se, a preservação da fé, o treinamento de pessoas já habilitadas, para a expansão das fronteiras do conhecimento e para a educação de pessoas mais jovens.

As universidades voltadas para a pesquisa parecem surgir a partir do século XIX. Neste século aparecem, ainda, uns números grandes de universidades tidas como populares objetivando o crescimento intelectual para a maioria das pessoas, proporcionando a união da classe operária com a classe dos intelectuais.

A Revolução Industrial merece destaque. Devido à existência da citada revolução, novas funções são requeridas das universidades já existentes. Há já citada ciência moderna age como um instrumento legitimador que transforma a ação das pessoas, fazendo com que o conhecimento se reestruture.

Para Velho (1996) é por volta de 1810 que ocorre um marco para as universidades. É neste ano que foi criada a Universidade de Berlim, na Alemanha. É, portanto, criada a universidade moderna como centro de pesquisa que visa a preparação do indivíduo para descobrir e ensinar ciência. Na Universidade de Berlim existia a liberdade de pesquisar, ensinar e aprender marcando o princípio da autonomia universitária.

Por sua vez, segundo o mesmo autor, este conceito de liberdade acabou inspirando, nas universidades norte-americanas e em outros países, o desenvolvimento do sistema eletivo.

Este sistema eletivo acabou criando problemas e se tornando caótico para a universidade americana, principalmente, a Universidade de Harvard. Elege-se um conjunto de disciplinas obrigatórias e de eletivas para se seguir. Surge, então, o modelo curricular hegemônico que é utilizado até os dias atuais.

No Brasil a primeira instituição de ensino surge visando atender aos interesses da corte portuguesa que se encontrava no país no ano de 1808. Assim, o ensino superior no Brasil foi implantado durante a permanência da família real na colônia portuguesa caracterizando uma fraca tradição cultural e uma economia em pleno desenvolvimento. Existem dados que comprovam que a Universidade de São Domingos foi criada no ano de 1538, aproximadamente (MELO, 2002).

Enquanto não havia universidade, os portugueses que aqui residiam voltavam para Portugal e estudavam, principalmente, na cidade de Coimbra.

Os documentos relatam que a primeira escola foi criada na Bahia em fevereiro de 1808, com o curso de Cirurgia, Anatomia e Obstetrícia. Porém, parece não haver consenso dos autores com relação a este fato.

Posteriormente, foram criados a Escola do Rio de Janeiro, com os cursos de Cirurgia, Academia Militar e de Belas Artes. Em 1854, surgem as faculdades de Direito em São Paulo e em Recife. Em 1854 é inaugurada em Ouro Preto a Escola de Engenharia.

Porém, é a partir da República que ocorre a expansão destas instituições. Assim, a primeira universidade formalmente reconhecida pelo governo federal foi a Universidade do Rio de Janeiro, criada em 1920. Esta se originou do processo de fusão

de três escolas superiores existentes: a Faculdade de Direito, de Medicina e a Escola Politécnica. Em 1927 surgiu a Universidade de Minas Gerais, que também se originou da fusão das escolas de Direito, Engenharia e Medicina.

É só após a Revolução de 30, que se observa uma maior importância da educação, pois o assunto parece ser tratado com maior zelo por parte do Estado. Um exemplo é o da Universidade do Paraná, em Curitiba, que foi criada em 1912, mas não foi reconhecida pelo governo federal, pois não atendia a um dos critérios básicos: situar-se em cidades com mais de 100 mil habitantes. Seu reconhecimento só ocorreu no ano de 1946, embora nunca tenha deixado de funcionar durante todo este período.

Mas, a primeira universidade criada, atendendo às normas do estatuto das universidades (decreto 19.851 de 1931), foi a Universidade de São Paulo, fundada em 25 de janeiro de 1934, com a novidade de acrescentar as Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras, visando contribuir com a formação de professores para o ensino secundário, bem como realizar estudos avançados e pesquisas. Até então, as universidades anteriormente mencionadas tinham se organizado pela simples incorporação de faculdades autônomas existentes.

3.2 As IES nos Dias Atuais

Segundo dados de Malta (1999) o ensino superior no ano de 1998, obtidos junto ao MEC, verificava a existência de 2.125.958 alunos matriculados país, sendo 37,8% na rede pública e 62,2% na rede privada.

Dados mais recentes, na visão do então Ministro em exercício Paulo Renato Souza, mostram que em 1999 existiam exatos 442.835 alunos nos cursos de graduação das IES. Nos cinco anos que vão de 1994 a 1999, a matrícula expandiu em 22%, enquanto nos quatorze anos anteriores observou-se um crescimento total de 14,8%. Em 1999 a expansão foi de 8,4%. A tendência à aceleração do crescimento da matrícula continua, pois o número de ingressantes no vestibular cresceu 30% nos últimos cinco anos - 11% entre 1998 e 1999. O crescimento do número de alunos tem sido mais acentuado na Região Nordeste. Entre 1994 e 1999 a matrícula nas federais daquela região cresceu 24% - 15% somente em 1999³.

³ Dados retirados da Internet em 2001

A título de curiosidade, nos EUA possui:

cerca de 15,4 milhões de estudantes em tempo integral ocupam os bancos de instituições credenciadas. Desse total, aproximadamente 25% têm menos de 25 anos de idade e 50% estão acima dessa faixa etária, sendo que esses últimos são em sua maioria estudantes em tempo parcial.

Estes dados revelam números crescentes envolvendo o aumento efetivo de matrículas nas IES no País. A realidade destas instituições vem sendo transformada ano após ano.

Percebe-se esta transformação através de diversos meios. No último Seminário Internacional ‘Novas Abordagens da Administração Universitária: Um Diálogo Brasil e EUA’, ocorrido em São Paulo no ano 2000, demonstrou a preocupação mundial acerca do tema em que as universidades estão inseridas. Mesmo possuindo diferenças significativas entre as instituições federais nacionais e americanas, percebe-se que ambas estão inseridas em um contexto em que a globalização e a busca constante pela qualidade é uma realidade.

Neste sentido, deve-se possuir uma visão sistêmica sobre as várias opiniões de diferentes estudiosos da área, a fim de buscar a melhor abordagem administrativa que se encaixe na realidade brasileira.

Como exemplo, pode-se citar Vieira (1997, p. 251), que recomenda ‘romper com formas tradicionais de pensamento substituindo-as por outras mais adequadas à compreensão do processo educativo e da natureza da administração universitária’.

Castro (2000), parece concordar, quando defende a idéia de que no mundo de hoje as pessoas estão percebendo que a nova fonte de riqueza no mundo é a inteligência. Logo, o autor classifica as IES em dois tipos. O primeiro seria a de um dinossauro, animal forte, porém pesado sem grande mobilidade. O segundo seria uma gazela, animal veloz e esperto.

Parece óbvio exemplificar que os dinossauros seriam representados pelas universidades públicas e as gazelas pelas universidades particulares. Porém, não parece ser essa a intenção do autor. A preocupação do autor é a de que deve existir a

visão de diferentes tipos de instituições e que estas precisam se adaptar aos novos ares da atualidade.

Um outro enfoque envolvendo as IES e a melhor forma de administrá-las, é o de que nos últimos anos duas foram as questões que passaram a afetar sobremaneira todos os assuntos referentes a estas instituições. O primeiro, seria a revolução da informação. O segundo seria a interdependência mundial (MEISTER, 2000).

Segundo o mesmo autor, a revolução da informação faz-nos observar, conforme os nossos antepassados, a transição de um tipo de economia para outro, exatamente como aconteceu na história. Isto quer dizer que a informação gerando conhecimento pode ser considerada como um fator determinante para o sucesso. Logo, percebe-se que as IES possuem um papel preponderante neste setor, pois é através da educação que se consegue vislumbrar a ascensão social, conseqüentemente o sucesso profissional.

Por outro lado, a interdependência mundial está movimentando o que antes estava bem separado por divisas e barreiras. Percebe-se um maior entrosamento de pessoas, idéias e serviços. Parece concordar Meister (2000, p. 47) ao afirmar que está se “acelerando a procura por educação e treinamento em todo o mundo”.

Outro fato importante que se deve destacar, é o do ensino à distância. Este tipo de ensino, já em prática em algumas das IES nacionais, demonstra que se tornará cada dia mais importante se manter atualizado e procurar, efetivamente, formas de aprimoramento intelectual.

Parece que estudiosos como Meyer Jr. (2000) e Almeida (2000), entre outros, defendem a idéia de que as instituições esforçam-se na busca pela excelência. Porém, as formas tradicionais da busca pela excelência, já não mais encontram o respaldo necessário ao contexto do novo século.

Este fato pode estar baseado não visão defendida por Almeida (2000), que acredita que, tanto o conhecimento como a ciência propiciou a criação do tipo de universidade que se tem nos dias atuais. Para o referido autor, na medida que o conhecimento se avoluma e cresce, especificamente, direcionada a um número reduzido de pessoas, esses indivíduos, não são mais capazes de absorver e reter todo o

conhecimento. Desta forma, o que não é absorvido é desperdiçado. Pequena, inicialmente, a universidade moderna transformou-se em uma organização que produz conhecimento científico, técnico, filosófico e cultural, levando-a a necessitar de uma forma de administração especial e condizente com as necessidades que o novo contexto requer.

3.3 Considerações sobre as IES públicas

As IES públicas podem ser caracterizadas por possuírem na visão de Baldrige (1978) metas vagas e ambíguas, tecnologias problemáticas, predominância de profissionais especializados e vulnerabilidade ao meio-ambiente. Ainda são utilizadas formas tradicionais em sua gestão o que dificulta a introdução de mudanças internas que visem acompanhar as mudanças do ambiente.

Além das críticas citadas acima Meyer Jr.(2000), acrescenta outros fatores como, a natureza política das decisões, a estrutura fragmentada e descentralizada em que as decisões encontram-se nos órgãos colegiados e a falta de padrões de compromissos com resultado.

Logo, urge a necessidade da contribuição das ciências comportamentais para um melhor aproveitamento destas instituições.

Para Meyer Jr. (2000, p.139):

Há algum tempo as instituições de ensino superior brasileiras têm sido alvo de muitas críticas acerca de seus reais objetivos, da rigidez da sua estrutura burocrática, da ineficiência no uso de recursos escassos, da baixa qualidade do ensino ministrado e da pouca pertinência social dos serviços educacionais prestados.

Para Almeida (2000, p. 62) muitas são as acusações sofridas pelas universidades. Porém, o autor entende que, “[...] todas as acusações de que sofre a universidade brasileira conduzem, geralmente, à conclusão de que ela cumpre mal seus diferentes objetivos propostos e que, portanto, deve renovar-se”.

Na visão de Keller (1983, p. 65) as IES públicas possuem características complexas e por esta razão necessitam de uma teoria organizacional específica que focaliza uma melhor forma para administra-las. O autor complementa sua visão ao acrescentar que:

o tipo de administração que o ensino superior necessita não existe ainda. Porém, ele está sendo criado, passo a passo, por uma nova geração de diretores, pró-reitores e reitores, com base nos mais válidos elementos da administração de serviço e nas últimas contribuições dos estudos das organizações, da psicologia, da pesquisa em administração e em campos semelhantes.

Para Meyer Jr. (2000) a responsabilidade pela maneira como são tratados e administrados os problemas das IES públicas, está nos ombros de seus administradores. No caso específico seriam os reitores, pró-reitores, diretores de centros, chefes de departamento, enfim todos aqueles envolvidos diretamente pelas ações tanto nas áreas acadêmicas como administrativas na instituição.

Observa-se, porém, que as mudanças profundas e rápidas que ocorrem no mundo causam impacto no meio empresarial, conforme já discutido. Observa-se, porém, que tais mudanças afetam, também, o círculo familiar, criando novos paradigmas e valores a todos envolvidos no contexto.

Novos valores causam impacto nas IES públicas, que por sua vez, agem diferentemente das organizações conhecidas como lucrativas. Segundo Baldrige (1978), as IES públicas constroem toda sua estrutura decisória visando enfrentar a incerteza, os problemas diários e o conflito com as metas traçadas e falham ao ignorar uma possível administração estratégica.

Cabe a estas instituições, segundo Almeida (2000), procurar caminhos diferenciados, para que possam tornar eficaz seu processo decisório, daqueles predominantes em outras organizações. Os métodos tradicionalmente conhecidos, que são os métodos matemáticos e a razão, devem ser substituídos por formas diferentes no momento de decidir. Uma vez que a teoria das organizações e a teoria da administração que são utilizadas nas organizações que visam o lucro, não parecem ser, em sua totalidade, viáveis na administração das IES públicas. O autor acrescenta que:

“Alguns críticos atribuem essa ineficiência às estruturas enrijecidas, outras, à precariedade de recursos financeiros, mormente, no caso das universidades públicas. Mas a pior de todas as doenças da universidade brasileira é a ausência de uma visão estratégica na formulação de suas políticas institucionais, se é que existe alguma política cientificamente formulada. Essa doença poderá leva-la à morte prematura” (p. 62).

Existe a necessidade de se buscar novas formas administrativas e conceituais para se interpretar o real ambiente destas organizações, para se poder contribuir de forma mais eficaz em sua vida organizacional.

Na visão de Finger (1997), as IES públicas possuem uma administração “[...] tradicionalista, burocrática e governamental e as universidades não tem tido uma preocupação maior com a qualidade dos produtos e serviços oferecidos” (p. 8).

Para Grillo (2001) a problemática envolvendo as Instituições de Ensino Superior pública deve-se ao fato de as mesmas possuírem um alto grau de complexidade em que modelos administrativos eficazes em outras organizações não conseguem captar suas particularidades, idéia esta já citada anteriormente. Vale ressaltar que, a razão deva-se aos objetivos destas instituições que priorizam a criação e difusão do conhecimento, bem como as condições oferecidas nas atividades acadêmicas.

Além de seu conceito observa-se que as IES públicas são consideradas organizações complexas, pois desempenham múltiplas atividades entre as quais destacam-se o ensino, pesquisa e extensão. Mas, para Botomé (1996) deve-se perceber estas instituições de maneira mais sistêmica. O autor acredita que:

dizer que os objetivos ou as funções sociais da universidade são o ensino, a pesquisa e a extensão são um equívoco. As atribuições da universidade reduzidas aos seus tipos de atividades geram várias dificuldades para o desenvolvimento e para a administração da instituição. Esses três tipos de atividades são formas (meios) para a instituição realizar suas funções ou atribuições na sociedade onde se insere: produzir o conhecimento e torna-lo acessível a todos. A pesquisa [...] é um tipo de atividade através do qual se produz conhecimento. Os demais tipos de atividades – o ensino e a extensão – são meios para tornar o conhecimento produzido acessível à sociedade (p. 106).

Meyer Jr. (2000) entende que existe, por parte dos administradores de instituições de ensino, uma certa apatia quanto aos desafios que devem ser enfrentados e que são oferecidos pelo ambiente externo. Comprova-se tal dificuldade a partir da percepção de um comportamento conformista, por parte destes administradores, em relação a um *status quo* vigente. Na sua opinião, vários são os fatores críticos que influenciam o funcionamento das instituições universitárias. Destacam-se:

1. Políticas de ensino equivocadas, em que as decisões e controle estão centralizados na administração do sistema (Ministério da Educação).
2. Uma crença, que pode ser caracterizada como exagerada, no lobby político, junto ao poder central, objetivando a busca de soluções para os problemas institucionais.
3. Obsoletismo estrutural das instituições.
4. Produtividade acadêmica baixa.
5. Descontinuidade administrativa.
6. Ensino de baixa qualidade.
7. Pouca relevância destinada a pesquisa produzida.
8. Resistência à mudança.
9. Corporativismo.
10. Administração universitária ineficiente.

A sua visão é que, a administração universitária sugere três abordagens diferenciadas. A primeira defende a tese de que administrar uma instituição universitária é similar a administrar qualquer outra organização. Deve-se entender que ao se administrar precisa-se de liderança, bom senso e discernimento. Assim, qualquer pessoa que possua tais habilidades estaria pronta para a tarefa de administrar tal organização.

A segunda abordagem considera a universidade como uma organização atípica. Logo, necessita de uma administração própria. Aqui, fariam parte dirigentes universitários, criativos, que solucionam de forma eficaz os problemas administrativos.

A terceira abordagem combinaria os elementos das abordagens anteriores, enfatizando que possuem características comuns a qualquer organização e que devem ser aplicados os princípios e abordagens da administração geral.

Porém, vale ressaltar que as abordagens existentes, não são consideradas devido à ausência de liderança, amadorismo, despreparo profissional e imediatismo, dos dirigentes das universidades. Logo, ocorre um paradoxo mundial que merece ser considerado. Isto porque, segundo Meyer Jr. (2000):

as universidades são organizações que produzem e transmitem conhecimento porém não o utiliza em proveito próprio. Este parece ser o caso da administração das instituições universitárias que

formam administradores para gerenciar outras organizações ensinando-os, teorias, técnicas, processos, abordagens que sequer são utilizadas na sua própria administração (p. 147).

Semelhante, parece ser a visão de Almeida (2000), ao afirmar que, o que se pratica como forma de administração nas universidades públicas, difere da teoria ensinada para os alunos, pelos docentes das mesmas universidades. São suas as seguintes palavras:

Apesar de os dirigentes da universidade brasileira atual alardearem, de modo geral, sua adequação aos ditames da modernidade e da sociedade de conhecimento, ainda não praticam o que ensinam nos seus cursos de gerência e administração, demonstrando uma prática eivada de grosseiro burocratismo e de ranço patrimonialista (p. 62).

Independentemente, das abordagens existentes e discutidas, vale acrescentar a visão de Meyer Jr. (2000) que defende a idéia de que eficiente e eficaz será aquela administração que possuir uma visão crítica do contexto atual. As instituições deveriam, então, priorizar aspectos que visem a redução de custos operacionais e a qualidade das atividades acadêmicas.

Neste sentido, faz-se mister que administradores das IES públicas procurem habilidades em sua maneira de gerir, despertando a atenção e considerando algumas questões, tais como:

1. Uma visão do futuro - Possuindo uma visão sistêmica e procurando atingir uma posição estratégica diferenciada.
2. Uma disposição para a mudança - Já que o cenário atual é de mudanças constantes. Assim, torna-se imperativo uma antecipação à mudança com vistas a adequar a instituição com a nova realidade. As mudanças podem ocorrer a nível estrutural, de processos, na cultura da instituição e comportamento.
3. A tecnologia - Deve ser outro fator que merece a atenção de dirigentes das instituições de ensino. O domínio e o uso da tecnologia é fundamental para se conseguir um melhor desempenho da instituição.

4. Possuir visão estratégica - O que permite ao dirigente construir o futuro baseado nas oportunidades reais que o ambiente externo oferece. Desta forma, fácil será identificar as competências da instituição.
5. Processo decisório - Diferenciado do atual. De tão complexo as decisões nas instituições são consideradas como um dos problemas centrais. Existe a necessidade de se reduzir níveis decisórios e o número de pessoas envolvidas. Ainda, existe a possibilidade de se desenvolver a capacidade de selecionar informações criando bases mais racionais de decisão com o fim de agilizar e facilitar os processos e ações.
6. Assumir riscos e desafios - Esta é uma característica que os atuais dirigentes parecem não possuir. Visando um futuro promissor e para enfrentar um cenário competitivo os dirigentes terão que ousar e para isso correr riscos decorrentes de suas ações.
7. Desenvolver a capacidade de gerar informações - Esta capacidade objetiva saber utilizar informações que podem ser relevantes tanto do ambiente externo como interno. As estratégias a serem criadas poderão se basear nessas informações, permitindo destaque no contexto em que atua.
8. Desenvolver a participação de todos - cabe ao dirigente possuir a capacidade de selecionar pessoas para a discussão de problemas, uma possível análise e na solução dos mesmos. Assim, o comprometimento será maior possibilitando a viabilização das mudanças exigidas.

Ainda, na visão de Meyer Jr. (2000), a administração de instituições de ensino superior pública deveria ser revista, de tal forma que acabasse de vez, com a velha forma amadorista e improvisada de administrar.

Os novos tempos, segundo De Masi (1999), acabam gerando novos paradigmas, conforme já citado, que por sua vez, acabam exigindo

novas abordagens administrativas, pois as antigas não mais são aplicáveis a nova realidade.

A visão acima é compartilhada por Murphy (2000) ao afirmar que:

Os administradores de instituições de ensino superior devem reenfocar e reenergizar as missões institucionais; estabelecer planos de marketing saudáveis embasados nas necessidades humanas; colaborar com o setor privado e com outras instituições do gênero, tanto a nível nacional como internacional; e fazer a relação da aprendizagem com o viver autêntico. Isto se tornará realidade somente se os administradores universitários aprenderem a reformular seu modo de ver as organizações e a maneira como resolvem problemas, e também se promoverem a diversidade no próprio corpo docente e entre funcionários e alunos. (p. 170).

3.4 Tipos e Modelos Desenvolvidos para as IES

Existe a necessidade de se entender a gestão das IES, particularmente seu processo decisório. Este se difere das demais organizações denominadas manufatureiras ou comerciais, em que as decisões são centradas em uma única pessoa ou em um grupo seleto de pessoas.

Além de termos que considerar o ambiente destas instituições que possuem complexidade e diversos graus de autonomia. No caso das IES públicas, as decisões envolvem tanto o Reitor como os representantes de todas as categorias que possuem diretamente relação com os assuntos necessários ao andamento da instituição. Isso quer dizer discentes, docentes e técnico-administrativos, além do envolvimento dos *stakeholders*, no dia-a-dia dessas instituições, tais como: o governo, seja ele federal, estadual ou municipal, partidos políticos, empresas e associações de classe.

Para tanto, vários são os modelos desenvolvidos visando este fim.

Os modelos devem ser considerados como uma abstração da realidade, que possuem como objetivo maior, auxiliar na constatação de como funciona a dinâmica dos sistemas que o mesmo representa. Muitos estudiosos como Birnbaum (1988) e Morgan (1996), percebem que os modelos servem para examinar todos os aspectos relacionados ao funcionamento de uma organização.

Desta forma, cada modelo representa uma versão idealizada da organização em que não se deve esperar que a perfeição ocorra. Porém, eles permitem uma compreensão mais clara da dinâmica organizacional, do que caso não existissem.

Destaca-se que, a partir da década de 70, foram observadas as existências de diferentes modelos específicos para a análise das IES públicas. Na visão de Alperstedt (2000) eles são descritos da seguinte forma:

1. Modelo denominado de colegiado ou universitário.
2. Modelo burocrático.
3. Modelo político.
4. Modelo denominado de “lata de lixo”.

Ou seja, as IES públicas podem ser observadas dentro destes modelos, ou por uma combinação destes. Porém, vale salientar a visão de Baldrige et al (1983) ao afirmar:

Em certo sentido, a busca de um modelo que abarque tudo é simplista, pois nenhum modelo pode delinear as complexidades dos processos de decisão nas organizações complexas como são os colégios e as universidades[....] (p. 41).

Neste momento, serão apresentados os modelos tradicionais e os modelos que surgiram posteriormente sobre os estudos das IES. Os modelos considerados tradicionais são:

- Modelo Burocrático.
- Modelo Colegiado.
- Modelo Político.

Entre os modelos que derivaram dos tradicionais destacam-se:

- Modelo da Organização Anárquica.
- Modelo Cibernético.

3.4.1 Modelo Burocrático

A burocracia já foi objeto de análise no capítulo que trata sobre aparato racional-legal. Porém, faz-se necessário acrescentar neste capítulo a questão da burocracia focalizada no ambiente das IES públicas.

Para Mintzberg (1995) o modelo burocrático é o que melhor representa a gestão que é praticada nas IES públicas. A percepção é de que essas instituições são burocráticas porque elas atendem a outras que também o são, no caso, as organizações que a rodeiam.

O autor distingue dois tipos de burocracia, que seria a mecanizada e a profissional. A primeira é mais encontrada em organizações em que existe uma certa rotina no trabalho operacional que se apresenta como simples e repetitivo. Neste tipo existe uma aproximação da descrita por Weber que é, uma padronização de responsabilidades, a hierarquia de autoridade é definida de forma objetiva bem como os canais de comunicação e das normas de trabalho.

O segundo tipo de burocracia é percebido como possuindo a característica de ser descentralizada, baseando-se na padronização de habilidades. O pessoal que trabalha neste tipo de burocracia produz bens e serviços padronizados, baseados em suas habilidades e conhecimentos.

Vale ressaltar que houve a necessidade de se alterar o conceito tradicional de burocracia de Max Weber com o intuito de se identificar que em universidades ocorre a combinação de características burocráticas e profissionais.

Assim, a realidade da gestão praticada nas IES públicas parece se aproximar da visão de Mintzberg (1995) sobre burocracia profissional, em que:

- existe elevado controle do trabalho realizado pelos especialistas;
- os profissionais controlam seu próprio trabalho; e
- existem duas hierarquias paralelas que são a acadêmica e a administrativa.

Hardy e Fachin (1996) defendem a idéia de que burocracia aparece e se desenvolve de forma marcante nas IES públicas, a partir do momento em que as mesmas se tornam organizações complexas e começam a crescer.

Ainda, para Hardy e Fachin (1996, p. 29) a “burocracia profissional parece ser o alicerce principal para descrever as universidades”. Para tanto os autores destacam que, a coordenação acontece baseada na padronização de habilidades; o comprometimento deve-se a socialização dos novos membros, a padronização e o

comprometimento devem-se aos treinamentos profissionais existentes, tanto o poder como as responsabilidades são descentralizadas e os valores profissionais são considerados a válvula que mantém e controla os membros da organização.

Os mesmos autores ressaltam que os processos decisórios na burocracia profissional são complexos e que as decisões são realizadas pelos dirigentes maiores da instituição. Os membros dessas instituições, tais como professores e administradores são reunidos em complexos sistemas para poderem decidir.

Para Hardy e Fachin (1996, p. 31), as decisões possuem várias denominações. Os autores salientam que “são tais decisões que são tipicamente descritas como colegiais, políticas, anárquicas [...]”.

Em seus estudos Blau (1974) observa que nas universidades são encontradas características da burocracia weberiana, mas, salienta que existem algumas diferenças que devem ser consideradas, tais como:

- A execução de tarefas sem supervisão direta.
- As regras e normas não são claras.
- O trabalho acadêmico requer inovação o que contradiz com rigidez típica da burocracia.

Outros autores como Hardy e Fachin (1996), entendem que as IES públicas possuem características consideradas burocráticas, que podem ser facilmente identificadas, tais como:

- Padronização de habilidades e procedimentos.
- Situações rotineiras.
- Categorização de funções.
- A relação entre as unidades feita de maneira formal.
- Existência de formulários, portarias e outros documentos necessários ao dia-a-dia organizacional.

Para Stroup (1996), as IES públicas possuem características burocráticas devido há existência de divisão de trabalho, atividades rotineiras e padronizadas, regras e normas formais. Porém, o mesmo autor salienta que nem todas as características burocráticas podem ser observadas nas IES públicas. Características

como falta de supervisão direta do trabalho, regras operacionais de trabalho sem detalhamento e a rigidez, que é uma característica marcante da burocracia, entra em contradição com a flexibilidade e inovação que são necessárias, principalmente, no trabalho acadêmico destas instituições.

Blau (1974) tece considerações sobre as universidades como possuindo características do modelo burocrático e salienta algumas, tais como: é uma organização formada pelo Estado e possui característica de ser complexa, existem relações hierárquicas bem definidas, as decisões rotineiras são baseadas na burocracia, no tocante aos servidores.

Por outro lado, o autor salienta que se deve observar que outras características devem ser consideradas, como: a existência de poder informal exercido por grupos, mesmo fora da organização; a não exploração de questões políticas existentes em grupos, dentro da instituição e a não explicação para mudanças organizacionais.

Desta forma, mesmo sendo o modelo burocrático considerado útil para se analisar as IES públicas, deve-se perceber que não são claros seus objetivos, e que muitas decisões são consideradas, devido aos jogos de interesse de determinados grupos, denominados de grupos de coalizão. Assim, o modelo burocrático acaba não representando a realidade destas instituições.

3.4.2 Modelo Colegiado

Este modelo parece refletir de forma mais realista o cotidiano das universidades. O processo decisório é realizado por profissionais altamente qualificados, que buscam um consenso sobre diversos assuntos, independente da posição ocupada por cada um. Desta forma, parece que a autoridade está muito mais atrelada à competência de seus membros, facilitando as decisões.

Para Hardy e Fachin (1996) o modelo colegiado pode ser entendido como uma estrutura descentralizada, podendo-se discutir quais são os níveis que exercem uma influência nas decisões que ocorrem na instituição. Este modelo se baseia no conceito de uma comunidade de homens cultos, realçando a autonomia e o consenso. Enfatiza uma organização com clima igualitário e democrático, em que o tratamento entre os membros é considerado informal e não existe diferença entre gestores e docentes.

Devido ao fato da organização ser composta pelo colegiado, a universidade está subordinada a este colegiado e deve oferecer serviços que dêem suporte aos docentes, represente a instituição e decida questões consideradas rotineiras. Neste caso, o dirigente deve ser escolhido pelos seus pares.

Os autores acreditam que no modelo colegiado existe uma grande influência dos membros deste colegiado nas decisões da universidade. Em contrapartida, no modelo burocrático, a influência é mínima dos membros sobre as decisões e sobre a chefia.

Na visão de Baldrige *et. al.* (1978), este modelo é mais um lamento devido à realidade, do que uma descrição fiel da realidade. Segundo o autor não existem decisões realizadas em consenso nas universidades. Logo, este modelo deve ser entendido como uma meta a ser alcançada, ou até, como uma estratégia de reforma.

Assim, faz-se necessário acrescentar que, o modelo colegiado surge como uma negação ao modelo burocrático, idealizado por docentes e discentes em reação ao excesso de rigidez da burocracia. Defende-se a idéia da existência de consenso entre os membros da instituição e não a subordinação dos mesmos ao processo burocrático e sua hierarquia formal.

Neste, o processo decisório não deve ocorrer conforme o processo hierárquico rígido weberiano. Deve, portanto, envolver a participação de toda comunidade acadêmica.

Porém, mesmo sendo considerado como ideal Weber (1992), opina que é um modelo que prima pela falta de agilidade. Isto porque, não se pode, muitas vezes, esperar que uma decisão ocorra de forma rápida em uma reunião, na qual estejam presentes várias pessoas com diferentes valores.

Logo, o que se observa é que mesmo o modelo burocrático sendo útil para uma análise mais criteriosa da administração em IES pública, entende-se que este modelo não consegue explicar fatos como, o poder que muitas vezes é realizadas a partir de ameaças, influências negativas e políticas estabelecidas. Enfim, deve-se admitir que muitas decisões acabam ocorrendo devido à luta entre grupos que possuem maior influência e, desta forma, definam rumos de ação dentro da instituição.

3.4.3 Modelo Político

Este modelo surge em oposição aos dois modelos citados anteriormente. Baldrige (1971) desenvolveu o modelo político a partir de estudos realizados sobre o processo decisório consensual, e na qual acaba desconsiderando-o. Logo, o autor passou a considerar para a construção deste modelo teorias do conflito, do poder e de grupos de interesse. Esses elementos dão suporte a teoria de Baldrige (1971), que considera as IES públicas formadas por diferentes grupos de interesse e, conseqüentemente, possuem diferentes metas e valores a serem seguidos. E estão em constante luta, para defender seus interesses.

Neste modelo, existe o entendimento de que no processo decisório das universidades, não há tranquilidade. O que ocorre nesses processos são problemas com o corpo discente, greves dos docentes e discentes e a presença dos eternos grupos de interesses demonstrando uma profunda atividade política nestas instituições.

Este modelo possui as seguintes características:

- As pessoas não se interessam com a função de formulação de políticas relegando aos administradores esta atividade.
- organização fragmentada por grupos de interesses que lutam para fazer valer suas prioridades.
- As decisões são o resultado daquilo que foi definido como resultado de compromissos negociados.
- Existência forte de grupos externos (*stakeholders*) no processo decisório.
- Existência de conflito que é considerado natural nestas instituições.
- As decisões mais importantes são controladas pela coalizão dominante.
- A barganha e a política entre os grupos dominantes ultrapassam os limites hierárquicos da instituição.

Para Hardy (1996), na universidade existem muitos grupos de interesse que influenciam, fortemente, o seu processo decisório o que denota sua característica de uma organização política. Neste cenário existem os professores, com seus próprios interesses, os alunos, agências de fomento e outras organizações externas à instituição.

Porém, o que se percebe é que estes grupos não estão unidos visando objetivos comuns em prol da instituição.

A autora complementa, afirmando, que no modelo político os interesses que geram conflitos devem ser exaustivamente negociados, entre vários grupos, através de barganha, compromissos a serem cumpridos e trocas.

Para Hardy e Fachin (1996) nesse modelo os grupos concordam com as causas e, discordam com relação às conseqüências, resolvendo-as através de barganhas e compromissos. Quer dizer, existe ênfase no conflito existente entre os diversos grupos de interesse prevalecendo a vontade de se iniciar uma ação visando um determinado ganho pessoal.

Para Mintzberg (1976) o processo decisório no modelo político nas IES públicas, torna-se complicado na medida em que sofre influências tanto de grupos internos à instituição como de grupos externos. Neste sentido o autor classifica as organizações em seis tipos de configuração de poder:

a- *Organização instrumental* - Este obedece aos desígnios de um influenciador ou de um grupo de influenciadores externos as quais utilizam da burocracia interna existente para conseguir alcançar seus objetivos e metas traçadas.

b- *Organização sistema fechado* - Neste tipo é a coalização interna que utiliza a burocracia interna para poder utilizar o poder existente. A diferença é que neste caso os grupos externos à organização não se encontram organizados e sim dispersos.

c- *Organização autocrática* - O poder, neste caso, é focado em um único líder considerado como principal executivo da organização. Este administra a organização através de suas habilidades gerenciais e qualidades pessoais sendo que todos os demais atores obedecem às ordens com lealdade.

d- *Organização missionária* - A ideologia reinante na organização é considerada como o poder e deve ser seguida por todos os membros da organização. Esta ideologia mantém a coalização externa passiva e integra a coalização interna de forma a alcançar a missão da organização.

e- *Organização meritocrática* - As pressões da coalização externa não consegue sobressair na medida em que os membros da organização conseguem neutralizá-la.

Assim, a coalizão interna é considerada como profissional e o poder é focado para estes membros.

f- *Organização arena política* - O conflito é a base desta configuração de poder. Este ocorre tanto na coalizão interna como na externa. Aqui ocorre um desperdício de energia na medida em que se disputa com afínco os jogos políticos existentes.

Neste modelo existe, por parte dos dirigentes, a opção clara de ser muito mais um político atuante do que um administrador eficaz, propriamente dito. Isto porque, no dia-a-dia da instituição, ele desempenha papéis como mediador de discussões, um negociador esperto, uma figura que consiga entender e visualizar quais caminhos devem ser trilhados para que a maioria se sinta feliz com o curso de ação traçado (BALDRIDGE, 1978).

Neste sentido, para Birnbaum (1988), o modelo político possui uma certa vantagem para as IES públicas, porque nele as decisões acontecem mesmo inexistindo objetivos claros a serem seguidos. Porém, deve-se entender que pode ocorrer a existência de grupos, que por medo de perder o poder, acabem por deter informações que possam ser úteis no processo decisório, acarretando grandes prejuízos para a instituição.

Essas facetas que fazem parte do modelo político, muitas vezes não são discutidas pelos demais membros da instituição. O assunto torna-se um tabu e, quase sempre é inexplorado.

Morgam (1996), observa que no ser humano existe uma tendência, até exagerada, de se enxergar que a política é que manda em quase tudo.

3.4.4 Modelo da Organização Anárquica

O modelo da organização anárquica foi desenvolvido por Cohen e March (1974), que entendem que as metas das universidades limitam a centralização da autoridade na estrutura burocrática. Eles acreditam que as IES públicas são anarquias organizadas por diversos motivos. Entre eles destacam-se que estas instituições não

sabem o que estão fazendo porque seus objetivos são vagos e muitas vezes conflitivos. Eles denominam este modelo de “lata de lixo”.

Com este modelo, as universidades passaram a ser vistas como anarquias organizadas pelos seguintes motivos:

- Sua base não está em uma hierarquia vertical de autoridade.
- Não possuem formas burocráticas de decisão.
- Os objetivos de todos os grupos, os diversos problemas, bem como as possíveis alternativas são mal definidas.
- A tecnologia não é conhecida por todos.
- É grande a rotatividade dos ocupantes dos cargos na instituição.

Porém, para Hardy e Fachin (1996), a existência de uma anarquia organizada só existe quando as pessoas precisam decidir questões sem uma importância maior. Os autores entendem que, quando os problemas a serem discutidos são visíveis, a universidade poderá assemelhar-se a uma arena política. Neste caso, o modelo da anarquia organizada confunde-se com o modelo político.

Para Baldrige (1978), este modelo supõe que cada pessoa assume sua autonomia e seu poder de decisão. Desta forma, o que se tem, são que os docentes decidem como vão ensinar e o que vão ensinar. Os discentes, por sua vez, decidem o que e quando vão aprender. Logo, torna-se impossível prever resultados em uma organização deste tipo.

Segundo Cohen e March (1974), o modelo anárquico apresenta as seguintes características:

- Falta de coordenação de metas centrais.
- Falta de controle.
- Falta direção de recursos.
- Cada um pode decidir sobre os vários cursos de ação, tornando as decisões ambíguas com soluções provisórias.

3.4.5 Modelo Cibernético

O modelo cibernético foi desenvolvido por Birnbaum (1988), que entende as instituições de ensino superior como possuindo variáveis, não podendo aplicar apenas modelos racionais em seu sistema decisório. O autor percebe que estas instituições possuem um sistema hierárquico fragmentado e que seguem dois diferentes sistemas de controle. O primeiro é o estruturado e o segundo é o social.

O estruturado se refere às regras, controles, normas e regulamentos, claramente explicitados. O social se refere aos controles centrados na ligação entre os indivíduos.

O modelo cibernético, segundo Birnbaum (1988), entende que os maiores dirigentes das instituições de ensino têm um papel importante no que se refere a consecução e alcance de objetivos. Por outro lado, “têm muito pouco controle sobre o funcionamento das unidades e subunidades. Parece que a organização move-se por si mesma. O papel do dirigente é o de provocar as mudanças necessárias para garantir a sobrevivência e a continuidade da organização” (p. 66).

Com a apresentação dos modelos acima se percebe a dificuldade de retratar a realidade das IES públicas, de maneira integral, mesmo entendendo-se que todos os modelos contribuam para uma melhor compreensão deste tipo de instituição. Baldrige (1971, p. 35), opina neste sentido com propriedade. O autor entende que:

em certo sentido, a busca de um modelo que abarque tudo é simplista, pois nenhum modelo pode delinear as complexidades dos processos de decisão nas organizações complexas como são os colégios e as universidades[...].

3.5 Situando a Universidade Federal de Viçosa – UFV

A seguir serão apresentados alguns dados relativos à UFV, como: sua situação geográfica, criação e estrutura organizacional.

3.5.1 Situação Geográfica

A UFV está localizada na cidade de Viçosa/MG. A cidade possui aproximadamente 70.000 habitantes, sendo que sua população flutuante supera o número de 10.000 habitantes.

Na cidade de Viçosa encontram-se campo de pouso, emissoras de rádio (AM e FM), jornais de circulação regular, emissora de televisão, clubes recreativos e culturais, proporcionando formas de recreação para sua população.

A localização da cidade pode ser considerada privilegiada, pois a mesma está ligada a centros como: Belo Horizonte/227 km, Rio de Janeiro/360 km e Juiz de Fora/170 km.

3.5.2 Origem da UFV

A Universidade Federal de Viçosa - UFV -, hoje com 38.015.810,00 m², surgiu a partir da Escola Superior de Agricultura e Veterinária do Estado de Minas Gerais – ESAV -, que foi fundada pelo Presidente do Estado de Minas Gerais, Arthur da Silva Bernardes, na década de 20.

Nesta época, era grande a produção agropecuária em Minas Gerais. Logo, a criação de uma escola que direcionasse seus estudos para o desenvolvimento de atividades agro-pastoris seria de grande valia para o estado.

Assim, com a Lei nº 761, de 06 de setembro de 1920, surge a Escola Superior de Agricultura e Veterinária/ESAV. Esta escola deveria ser similar a outras dos

Estados Unidos, e deveria atuar no ensino, na pesquisa e na extensão.

A transformação da ESAV em uma universidade rural surgiu devido às constantes viagens de seus professores aos Estados Unidos, com o intuito de realizarem estudos de pós-graduação. A partir de 1948, até a federalização, que ocorreu em 1969, surge a Universidade Rural do Estado de Minas Gerais - UREMIG.

Em 08 de maio de 1969, o então Presidente da República, Arthur da Costa e Silva, firma Decreto-Lei nº 570, que autoriza o Poder Executivo a instituir, sob a forma de Fundação, a Universidade Federal de Viçosa, que então seria vinculada ao Ministério da Educação e Cultura.

Desta forma, em 15 de julho de 1969, é assinado o Decreto nº 64.825 pelo Presidente Arthur da Costa e Silva, que institui a Universidade Federal de Viçosa, à qual foi incorporada a Universidade Rural do Estado de Minas Gerais.

A UFV passou a existir como pessoa jurídica, exatamente, no dia 01 de agosto de 1969, data em que ocorreu o registro do Decreto citado anteriormente, no Cartório de Registro Civil de Pessoas Jurídicas de Belo Horizonte.

Seu Estatuto, que foi aprovado pela Portaria nº 465, de 01 de junho de 1978, e assinado pelo Ministro da Educação e Cultura, Euro Brandão, com base no

Decreto nº 79.977/77, preceitua que a Instituição, através do Sistema indissociável do ensino, da pesquisa e da extensão, tem por objetivos:

- I - ministrar, desenvolver e aperfeiçoar o ensino superior, visando à formação e ao aperfeiçoamento de profissionais de nível universitário;
- II - estimular, promover e executar pesquisas científicas;
- III - promover o desenvolvimento das ciências, letras e artes;
- IV - estender à comunidade, sob forma de cursos e serviços especiais, as atividades do ensino e os resultados da pesquisa.

A UFV é regida por seu Estatuto e Regimento Geral, e seus servidores, pelo Plano Único de Classificação e Redistribuição de Cargos e Empregados – PUCRCE -, e também pelo Regime Jurídico dos Servidores Públicos Cíveis da União, das Autarquias e das Fundações Públicas e Federais - RJU.

3.5.3 Estrutura Organizacional da UFV

A UFV, hoje, possui 35 cursos de graduação, 22 cursos de mestrado e 16 cursos de doutorado bem conceituados pela CAPES. O número de servidores da UFV é apresentado no quadro a seguir, (dados fornecidos pela Diretoria de Recursos Humanos da UFV):

TITULAÇÃO	DOCENTES
DOUTOR	469
MESTRE	211
ESPECIALISTA	41
GRADUAÇÃO	20

NÍVEL	TÉCNICO-ADMINISTRATIVO
SUPERIOR	213
INTERMEDIÁRIO	1.235
AUXILIAR	1.167

Esses dados refletem o orgulho que os dirigentes possuem por pertencerem a uma instituição que apresenta um quadro de docentes com um número elevado de Doutores, fazendo com que a UFV seja conhecida como uma Instituição de excelência, dentre outros motivos.

Como parceiros fundamentais para o desenvolvimento da Pós-graduação encontram-se: a CAPES, CNPQ, FINEP e FAPEMIG.

Sua estrutura acadêmica possui 29 (vinte e nove) Departamentos, distribuídos em 04 (quatro) Centros: Centro de Ciências Agrárias, Centro de Ciências Biológicas e da Saúde, Centro de Ciências Exatas e Tecnológicas e Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes.

As atividades de ensino, pesquisa e extensão desenvolvidas na UFV ocorrem tanto em seu campus, como também em outras áreas situadas em cidades vizinhas, como: Visconde do Rio Branco, Araponga, Ponte Nova, Cajuri e Coimbra. Existem, ainda, cidades mais distantes, onde também ocorrem atividades desenvolvidas pela universidade, como: Barbacena, Florestal e Capinópolis, localizada a 960 km de Viçosa.

A ilustração 13, a seguir, mostra de forma clara as áreas físicas de atuação da UFV.

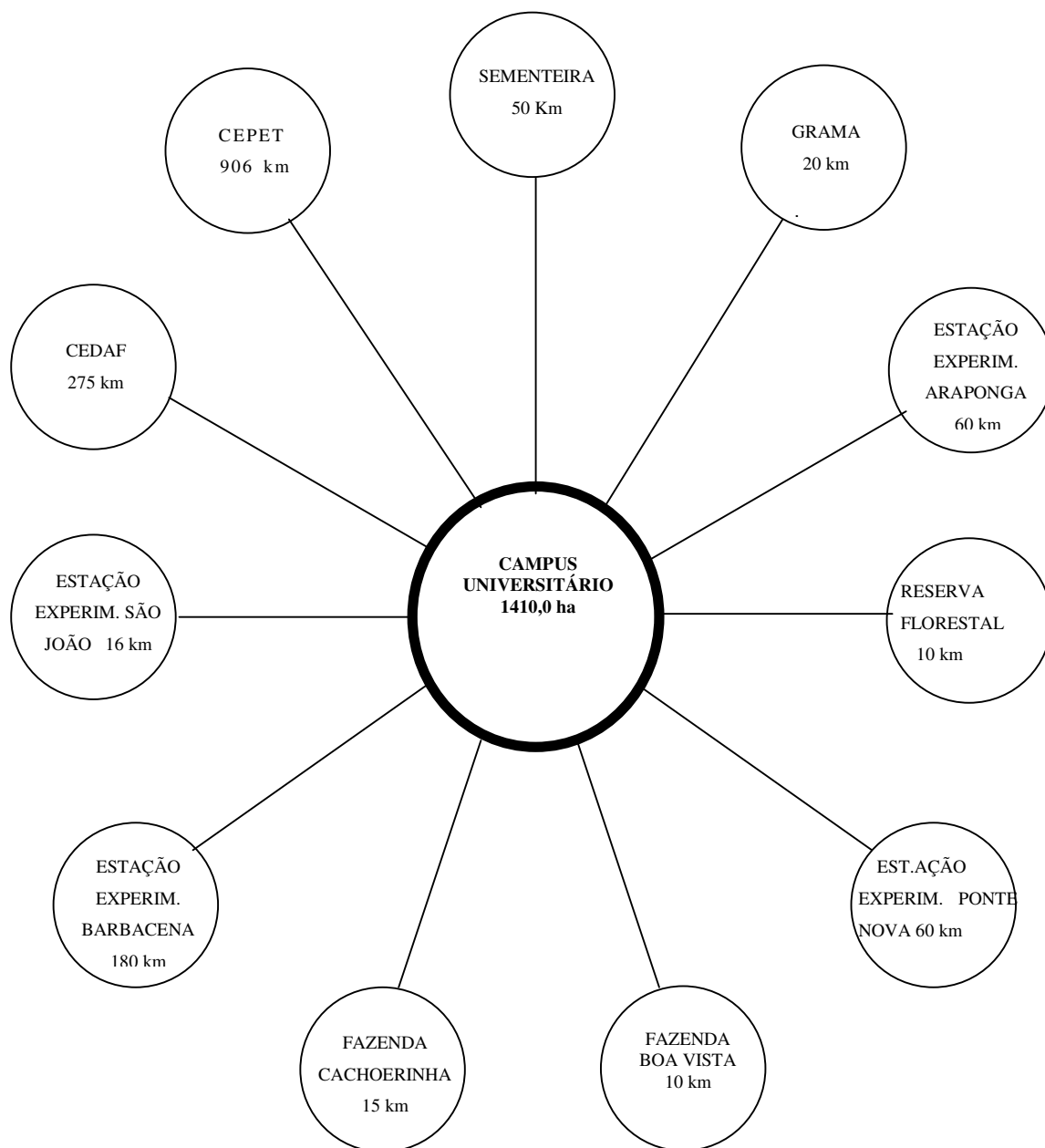


Ilustração 13: Localização das áreas físicas de atuação da UFV.

A sua atual estrutura administrativa está organizada da seguinte forma:

4.5 - ÓRGÃOS DE ADMINISTRAÇÃO SUPERIOR

- Conselho Universitário
- Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão
- Reitoria
- Pró-Reitoria de Ensino
- Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação
- Pró-Reitoria de Extensão e Cultura
- Pró-Reitoria de Assuntos Comunitários
- Pró-Reitoria de Administração
- Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento

- ÓRGÃOS SUPLEMENTARES

- Central de Ensino e Desenvolvimento Agrário de Florestal
- Colégio Universitário
- Central de Experimentação, Pesquisa e Extensão do Triângulo mineiro
- Registro Escolar
- Divisão Gráfica Universitária
- Central de Processamento de Dados

- COLEGIADOS DE CURSOS

- Comissão Coordenadora
- Câmara de Ensino

- REPRESENTAÇÃO ESTUDANTIL

- Diretório Central dos Estudantes

4 MÉTODO

Neste capítulo, é discutido o método utilizado na coleta e na análise dos conteúdos. Inicia-se pela perspectiva da pesquisa. Após, relata-se a justificativa pela escolha da Instituição e a justificativa dos sujeitos sociais da pesquisa. Posteriormente, são discutidos aspectos ocorridos quando da coleta de dados nas fontes primária e secundária e como se estruturou a análise dos conteúdos.

4.1 Perspectiva da Pesquisa

Esta pesquisa caracteriza-se como sendo um estudo de caso. Para Franco (1986) e Godoy (1995), um estudo de caso é indicado quando se pretende retratar uma determinada situação ou unidade e, posteriormente, se fazer uma análise desta situação. No caso, a unidade a ser estudada nesta pesquisa é a Universidade Federal de Viçosa.

Ainda para Bruyne, Herman e Schoutheete (1982), o estudo de caso é um modo de investigação, pois, segundo os autores, o “estudo de caso reúne informações tão numerosas e tão detalhadas quanto possível com vistas a apreender a totalidade de uma situação” (p. 224).

Desta forma, para se realizar um estudo de caso deve-se, segundo Chizzotti (1991), seguir algumas fases detalhadas a seguir:

1. Seleção e delimitação do caso.
2. Trabalho de campo, que significa reunir e organizar as informações, sejam escritas, gravadas, filmadas, etc, objetivando fundamentar o relatório.
3. Organização e redação do relatório, pois após a obtenção de um volume substancial de informações deve-se prosseguir a tentativa de reduzi-las através de critérios que já foram estabelecidos em dados que descrevam, comprovem e analisem o caso.

O relatório final referente ao estudo deve ser objeto de crítica, sendo que entre seus objetivos encontram-se as apresentações dos aspectos que envolvem o problema, a apresentação de sua relevância e sua situação no contexto, identificando possibilidades de modificá-lo.

O presente estudo caracteriza-se, ainda, como sendo de natureza descritiva-exploratória. É descritivo, porque, ao se estudar o fenômeno, deseja conhecer a sua natureza, sua composição e processos que o constituem ou que nele se

realizam. Para Köche (1997, p. 124) a pesquisa descritiva “estuda as relações entre duas ou mais variáveis de um dado fenômeno sem manipulá-las”.

É exploratório, pois de acordo com Alves (1991), visa “proporcionar, via imersão do pesquisador no contexto, uma visão geral e não enviesada do problema considerado, e contribuir para a focalização das questões e a identificação de informantes e outras fontes de dados” (p. 58).

A pesquisa tem uma abordagem predominantemente qualitativa. Esta abordagem possibilita estudar os fenômenos que envolvem os seres humanos e suas relações sociais. Desta forma, para Godoy (1995), os fenômenos são melhor entendidos quando o pesquisador vai a campo e busca captar a percepção das pessoas, considerando todos os pontos de vista marcantes para a pesquisa.

A escolha da abordagem qualitativa, então, tornou-se essencial para este tipo de estudo, principalmente porque, de acordo com Alves (1991), “a pesquisa qualitativa parte do pressuposto de que as pessoas agem em função de suas crenças, percepções, sentimentos e valores, e seu comportamento tem sempre um sentido, um significado que não se dá a conhecer de modo imediato, precisando ser desvelado” (p. 77).

4.2 Justificativa pela Escolha da Instituição

A Universidade Federal de Viçosa (UFV) é uma Instituição de ensino que, “aos 71 anos, continua atuando com base em seu fortíssimo tripé: Ensino -Pesquisa - Extensão. Este tripé precisa estar apoiado em uma base sólida: **nossos Recursos Humanos**” UFV (LIMA, 1996).

A escolha da UFV se justifica, tanto pelo interesse da Instituição em conhecer melhor sua realidade organizacional, como pelo fato de a pesquisadora integrar seu quadro funcional permanente.

4.3 Justificativa pela Escolha dos Participantes

A pesquisa de abordagem qualitativa proporciona, devido às suas características, dentre elas a relação dinâmica e a inter-relação entre pesquisador e participante, tornar o resultado uma obra coletiva (Chizzotti, 1991).

Para que o objetivo seja alcançado, é necessário que exista um trabalho criativo de ambos os lados, pesquisador e participante, pois a pesquisa de abordagem

qualitativa não segue um padrão específico para a sua confecção, podendo-se adotar ajustes no foco do estudo, na medida em que a investigação avance.

Neste estudo os participantes são dirigentes que, na época da pesquisa, estavam diretamente relacionados com a elaboração e implementação da Gestão estratégica da Instituição. Os dirigentes considerados informantes privilegiados foram selecionados através de amostragem intencional, sendo que o critério utilizado foi o de selecionar ocupantes de postos do topo da hierarquia da organização.

Para Richardson (1989), a amostragem intencional é o conjunto de participantes relacionados intencionalmente, de acordo com algumas características que o pesquisador estabelece. Para esta pesquisa, foram escolhidos os ocupantes, à época da pesquisa, dos seguintes cargos: o Reitor da Instituição, o Vice-Reitor, Pró-Reitor de Administração, Pró-Reitor de Assuntos Comunitários, Pró-Reitor de Ensino, Pró-Reitor de Extensão e Cultura, Pró-Reitor de Pesquisa e Pós-Graduação, Pró-Reitor de Planejamento e Orçamento, Diretor e Vice-Diretor de Recursos Humanos.

4.4 Procedimentos de Coleta de Dados

A pesquisa foi desenvolvida durante a gestão do Reitor Prof. Dr. Evaldo Ferreira Vilela.

Sem exceção, todos os participantes são dirigentes da Instituição, como mencionado anteriormente. Desta forma, existiu a necessidade de formalizar os encontros, agendando horários com seus assessores diretos. Nesse primeiro contato, foi colocada a necessidade da entrevista, o tema do projeto da pesquisa, a necessidade de uma entrevista com hora marcada e, de preferência, em horário em que o entrevistado não fosse constantemente solicitado para outros compromissos de qualquer ordem.

Geralmente, dois dias após o primeiro encontro, obtinha-se o retorno positivo, com as entrevistas agendadas. Todas foram realizadas no local de trabalho dos participantes e no horário combinado previamente, no período de 06/11/2002 a 10/02/2003. Ocorreram poucos atrasos.

Após consultar diversos autores da área, como Richardson (1989), a pesquisadora optou por realizar entrevistas semi-estruturadas com os dirigentes, objetivando direcionamento. Durante as entrevistas, a pesquisadora sentiu-se à vontade no desempenho de

seu papel de incentivar, estimular e deixar que os participantes discorressem sobre os temas em pauta. As entrevistas duraram, no máximo, uma hora.

Durante todo o processo de realização das entrevistas, foram coletados dados secundários em livros, jornal informativo da UFV, boletins, regimentos e na Internet, enriquecendo substancialmente a pesquisa.

Para Alves (1987), a coleta de dados ou conteúdos coletados não é um fim na investigação científica. Para o autor, a investigação científica começa exatamente neste ponto, pois a inter-relação existente entre pesquisador e participante é o marco na construção do saber. Este marco na construção do saber, que surge justamente com a descrição do sujeito, traz consigo valores e vivências que não seriam de outra forma adquiridos sem a inter-relação já citada.

De acordo com Simão (1989), na pesquisa com abordagem qualitativa as informações coletadas são consideradas como fenômenos que superam as percepções aparentes. Necessita-se, portanto, ultrapassar esta aparência, com a finalidade de se descobrir a sua essência.

Conforme Trivínos (1987), a entrevista valoriza a presença do pesquisador, fazendo com que o entrevistado se sinta à vontade e seja espontâneo, enriquecendo todo o processo de investigação.

4.4.1 Fontes Primárias

As entrevistas foram do tipo individual semi-estruturada, seguindo um roteiro de questões para norteá-las. As questões seguiram o seguinte padrão: “qual a sua visão sobre...”, “como funciona...”. No entanto, quando a resposta não atendia ao que havia sido perguntado, houve a necessidade de se formularem novas questões, mas sempre seguindo o padrão pré-estabelecido. As entrevistas semi-estruturadas são, para Trivínos (1987), aquelas cujos questionamentos se apoiam em algumas teorias importantes para a pesquisa que se está realizando, mas que levam a novos questionamentos à medida que as respostas forem surgindo dos entrevistados.

Todos os entrevistados foram informados sobre a necessidade da gravação das respostas em fitas. O objetivo da pesquisa também foi discutido com os entrevistados, que se mostraram, sem exceção, muito solícitos para com a pesquisadora.

Depois de ligado o gravador, tecia-se um sucinto comentário sobre o cargo e a função do entrevistado e informava a hora em que se iniciava a entrevista. No final, informava-se a hora do término da entrevista.

Aos entrevistados ficou esclarecido que seus nomes não seriam ligados às suas respostas e que as fitas seriam transcritas pela própria pesquisadora para uso exclusivo na pesquisa em questão. Após as entrevistas, e na medida do possível, as fitas foram transcritas, em sala cedida apenas para este fim na própria Instituição.

Em alguns casos, quando a pesquisadora julgou que a gravação poderia não ter ficado boa, adotava o seguinte procedimento: ouvia um trecho da fita, ainda na hora da entrevista, para verificar sua qualidade. Em nenhum caso foi necessário refazer o trabalho. Todas as fitas ficaram audíveis e, portanto, próprias para o trabalho.

Cabe ressaltar que, antes do início da coleta com os participantes escolhidos, aplicou-se uma entrevista preliminar com alguns dirigentes da Instituição, a fim de certificar-se de sua segurança para com o instrumento e também garantir a sua efetividade com relação aos objetivos da pesquisa. Este procedimento, denominado de pré-teste, mostrou-se extremamente útil e necessário, pois, a partir dele, se passou a ter segurança do instrumento a ser utilizado e das ações a serem realizadas a partir de então.

4.4.2 Fontes Secundárias

Como fonte secundária, recorreu-se a boletins internos da Instituição, informativos, jornais, regimentos etc., que abordassem o tema desenvolvido nesta pesquisa. O material fornecido e então pesquisado foi útil para a pesquisa, pois, como destaca Franco (1986. p. 14), “apesar de muito difundida em análise de conteúdo, a descrição de características de um texto contribui muito pouco para a compreensão da concepção de mundo, valores e traços psicológicos de seus produtores”. Porém, continua a autora, “quando direcionada à indagação sobre as causas ou efeitos da mensagem, a análise de conteúdo cresce em significado”.

4.4.3 Análise de Conteúdo

Geralmente, é substancial o volume de conteúdos gerados pela pesquisa qualitativa. E tais informações devem ser, para Alves (1991), organizadas de forma que possibilite sua compreensão.

Para Richardson (1989), a análise de conteúdo se constitui em conjunto de técnicas com o objetivo de entender melhor as verbalizações e apontar os momentos importantes para a pesquisa, apresentando as seguintes características metodológicas:

1. Objetividade: demonstrar de forma explícita as regras e os procedimentos utilizados em cada etapa da análise de conteúdo.

2. Sistematização: incluir ou excluir do conteúdo ou categorias de um texto, de acordo com o que foi regulamentado de forma consistente.
3. Inferência: fase intermediária entre a objetividade e a sistematização, resumindo-se nas seguintes questões: “quem diz o quê, a quem, como e com que efeito?”.

O conteúdo pesquisado, organizado através da categorização, dará início à fase exploratória da pesquisa e deverá ser mantido até o fim da análise feita pela pesquisadora. É necessário, portanto, que o pesquisador estabeleça categorias para que os conteúdos formem blocos organizados e de fácil interpretação. Assim, ao descobrir significados, ou categorizar, o pesquisador reduzirá de forma substancial o volume dos conteúdos por ele coletado. Segundo Richardson (1989), a categorização é uma técnica de análise de conteúdo muito utilizada e também a mais antiga. Para o autor, categorizar consiste em decodificar um texto em partes e classificá-las agrupando-as novamente em partes, de forma analógica.

Ainda conforme Richardson (1989), a forma de categorização mais utilizada e eficaz é a análise por temas. Esta análise, também chamada de análise categorial temática, é feita isolando-se temas de um texto e dele tirando partes que poderão ser utilizadas porque possuem significados relacionados com o que está sendo pesquisado, para poder compará-las com outros textos escolhidos.

Nesta pesquisa, estabeleceram-se fases para analisar os conteúdos. A primeira fase foi à transcrição das fitas gravadas. A segunda fase foi à leitura das transcrições. A terceira fase foi à identificação das unidades a serem analisadas. A quarta fase foi à seleção de todas as verbalizações que interessavam à pesquisa. E a quinta e última fase foi à redação de todo o resultado encontrado pela pesquisadora.

A seguir, serão descritas as fases mais detalhadamente, com o objetivo de permitir ao leitor entender a razão da existência de cada uma e também a suas interligações.

1ª Fase: Transcrição das fitas

Todas as transcrições foram realizadas na íntegra, o que foi falado, foi devidamente transcrito. Geralmente, as transcrições foram realizadas logo após a realização das entrevistas, em local previamente preparado e destinado a tal atividade. Porém, algumas fitas não foram transcritas imediatamente após a entrevista, mas posteriormente. Alguns vícios de linguagem, comuns no texto falado, foram ignorados.

Na transcrição, cada entrevista ganhou um código. Assim, os entrevistados passaram a ser identificados sob a forma do código da entrevista. Salienta-se que a codificação foi feita de forma aleatória, recebendo as entrevistas códigos do tipo E1, E2, E3...E9.

2ª Fase:Leitura das transcrições

Realizadas as transcrições e as codificações, a pesquisadora passou à sua leitura. Todas as transcrições foram lidas atentamente, com a finalidade de se extrair uma visão ampla do assunto, selecionando trechos que deveriam ser destacados para compor as unidades de conteúdo.

3ª Fase:Identificação das unidades a serem analisadas

Conforme Franco (1986, p. 171), “definidos os objetivos da pesquisa, delineado o referencial teórico e conhecido o tipo de material a ser analisado, a pesquisadora começa a se defrontar com problemas técnicos”. Portanto, passou-se a estabelecer de forma precisa as unidades de conteúdo a partir de um tema, pois, ainda segundo a autora, “em primeiro lugar é preciso decidir, de acordo com os objetivos da pesquisa, que unidades de análise devem ser privilegiadas” (p. 171).

4ª Fase: Seleção dos trechos que interessavam à pesquisa

A pesquisadora julgou ser melhor, nesta fase, realizar um trabalho manual: recortou, os trechos selecionados, e foi armazenando-os em conjuntos, classificando-os por suas afinidades.

As categorias que surgiram são, de acordo com Richardson (1989), consideradas o marco inicial na análise de conteúdo, pois exigem da pesquisadora sensibilidade, intuição e sólidos conhecimentos sobre o problema pesquisado. Desta forma, para a presente pesquisa, as categorias e os temas respectivos foram estabelecidos apresentando a seguinte forma:

Categorias	Temas
1. Aparato Racional-legal	<ul style="list-style-type: none">- poder paralelo- leis internas- leis governamentais- intriga- administração- importância- disfunções- autonomia- novo modelo- centralização- cultura

	<ul style="list-style-type: none"> - estrutura - tomada de decisão - visão organizacional - conservadorismo
2. Criatividade	<ul style="list-style-type: none"> - personalidade do administrador - intuição - trabalho em equipe - comunicação - treinamento - participação - liderança

Ilustração 14: Categorias e temas

5ª Fase: Redação do material coletado

Nesta fase, julgou-se que a melhor forma de lidar com todos os trechos apresentados seria reuni-los mais uma vez. Nesta reunião constariam as categorias, os participantes (representados por códigos) e os respectivos trechos. Esses relatos serão apresentados no próximo capítulo, de forma que o leitor possa ter uma visão sintética de tudo o que a pesquisadora percebeu ser relevante para a pesquisa.

É importante salientar que, os relatos apresentados no próximo capítulo, estão dispostos aleatoriamente. Isto é importante destacar, pois além de ser interesse da pesquisadora mostrar as opiniões dos entrevistados de forma geral, relegando a segundo plano as particularidades, é importante preservar a identidade dos entrevistados, visto ser este um dos principais objetivos da abordagem qualitativa.

4.5 Limitações da Pesquisa

Os resultados apresentados neste trabalho sobre a organização pesquisada são referentes à época da pesquisa. Isto porque dificilmente estes resultados podem vir a se repetir para outra pesquisa, em outro período de tempo, para a mesma Instituição. Conforme autores como Alves (1991) e Chizzotti (1991), na pesquisa qualitativa, dificilmente as condições em que um estudo é feito em um período de tempo podem ser as mesmas em outro período de tempo.

Como se trata de um estudo de caso, algumas limitações ocorreram e foram consideradas. Na visão de Bruyne (1982), em um estudo de caso podem ocorrer limitações,

mas a representatividade da pesquisa se consolida no momento em que novas idéias surgem, novos significados e novas compreensões são considerados relevantes.

Desta forma, mais adiante, serão feitas sugestões de temas para serem desenvolvidos em estudos futuros. Estas sugestões não significam que o presente trabalho não alcançou os objetivos propostos, visto que, segundo Alves (1991) e Chizzotti (1991), a pesquisa qualitativa contempla a transferibilidade, que significa, para os autores, estender os resultados de uma pesquisa para outros contextos, quando devidamente explorados.

5 DESCRIÇÃO DOS RELATOS

Neste capítulo, será apresentada síntese dos relatos dos dirigentes da instituição pesquisada. Salienta-se que não é objetivo deste capítulo, contrapor teoria com verbalizações, sendo este o objetivo do próximo capítulo. Porém, são feitos, em alguns momentos, exames de alguns aspectos teóricos tidos como relevantes. Todos os trechos foram destacados das transcrições, na íntegra.

Ao iniciar as entrevistas e após uma conversa cordial com os entrevistados, explicando-lhes objetivos da pesquisa, a necessidade do uso do gravador, conforme já citado no capítulo anterior, a primeira questão que a pesquisadora propôs foi:

“Qual a sua percepção sobre gestão estratégica e faça uma avaliação sobre a atual forma de gestão da Universidade Federal de Viçosa/UFV.”

A pesquisadora observou que, nesta primeira pergunta, os entrevistados se sentiam um tanto ansiosos ao responderem. Talvez o nervosismo da situação, de estarem sendo entrevistados os deixasse ansiosos. Um bom exemplo é da seguinte resposta:

Eu acho que a dificuldade que a gente está tendo em administrar as instituições hoje, ela tem sido influenciada, e muito, por essa instabilidade do governo. Porque está todo mundo, procurando um caminho. Cresce o número de alunos no ensino básico, cresce o número de alunos no ensino superior. Quer se melhorar com a qualidade, e muitas coisas são incompatíveis com a realidade (E6).

Outro exemplo pode ser demonstrado a seguir:

[...] as universidades vivem em crise e em processo de transformação. Mas neste caso nós estamos acentuando a transformação da universidade em uma universidade que não se achava tão grande quanto ela é. E buscando terminar com esse provincianismo (E1).

No início, as respostas parecem vagas e quase sem conteúdo. Porém, nos minutos subseqüentes à primeira pergunta, os entrevistados ficavam muito mais à vontade, passando a fornecer mais informações sobre as questões.

Desta forma, as demais perguntas foram sendo apresentadas. E, sempre que uma resposta necessitava de maiores detalhes, novas questões surgiam, independentemente de constarem ou não do roteiro.

5.1 Categorias:

As categorias serão apresentadas e discutidas de acordo com a opinião de cada dirigente da instituição.

5.1.1 Aparato racional-legal

A questão do aparato racional-legal aparece nos relatos, ora sendo percebido como um elemento necessário e indispensável à instituição.

Eu não tenho como fazer sem legislação. O recurso que eu tenho é o que está aqui. Precisa, existe a necessidade de alguém na Instituição estar preocupado com a legislação (E8).

Eu acho que a gente não pode desconsiderar esse aparato racional-legal, pois ele tem que nortear as ações (E9).

Ora, ele é entendido como algo que engessa, sufoca, e emperra a administração da Instituição, impossibilitando sua eficácia.

A questão apresentada para iniciar a discussão sobre o componente *aparato racional-legal* foi:

“Qual a sua percepção sobre o aparato racional-legal na gestão atual da instituição?”

Olha, é uma situação extremamente complexa para o administrador. Porque as leis e as normas elas tem um lado que servem de ajuda, elas norteiam as suas decisões, elas te colocam limites, que podem ajudar em uma gestão. Por outro lado, elas te trazem obstáculos, ela tira a flexibilidade em uma tomada de decisão e muitas vezes ela te impõe um papel, uma responsabilidade que não é inerente a sua atividade. É lógico que tem o seu lado de benefício, de nortear, de sistematizar. Em alguns pontos, é claro, que facilita e não é uma coisa que só atrapalha. Mas, tem o seu peso quando te dá aquela flexibilidade. Mas, tem o lado que dá, às vezes, a segurança em uma tomada de decisão (E10).

Daí, em função de todo o contexto do funcionalismo público e as ações públicas, as leis de uma certa forma, elas permitem, às vezes, que você tenha condições de administrar e, às vezes elas te toham quase que totalmente a condição de administrar. Isso aí é um ponto bastante vulnerável (E2).

Percebe-se que o aparato racional-legal é visto por alguns entrevistados, conforme citado anteriormente, como um elemento que, às vezes, ajuda, mas também engessa a administração da instituição. Os relatos a seguir demonstram o lado negativo do aparato racional-legal:

Eles [o governo] dificultam quando você tem que obedecer algumas normas e, muitas vezes, aqueles recursos que são colocados a sua disposição, para que você possa seguir as diretrizes, eles se tornam um complicador. Às vezes, são insuficientes, inadequados. Atualmente, a gente tem encontrado algumas dificuldades para administrar. Principalmente, quando se trata de orçamento para as universidades e instituições federais (E6).

Eu vejo que nós temos que administrar com base no aparato racional-legal. Só que, se nós administrarmos estritamente com base nas normas, nós vamos ter muito pouco. Considerando que as normas brasileiras, muitas vezes, engessam e dificultam a sua ação chegando até a impedir a sua ação (E3).

Quando se cria um Manual de Procedimentos você oficializa a burocracia, aí você padroniza a burocracia. Aí não tem como você variar, não tem como você pegar

uma variante. Porque você tem que seguir exatamente aqueles passos, o que para mim, é pior ainda (E4).

Percebe-se, ainda, que se as IES públicas forem seguir rigorosamente o que o aparato racional-legal determina, podem acontecer situações em que as irregularidades ocasionadas por terceiros não são resolvidas por que a lei dificulta sobremaneira:

Para resolver alguns problemas, baseados no aparato racional-legal, podemos levar dois, três, quatro, cinco, seis anos. Se ele tiver irregular vai demorar muito tempo. O usuário está fora do aparato legal, mais eu só posso agir dentro aparato legal. Temos alternativas de resolver o problema? Temos. Eu posso criar problemas para esse usuário. Quer dizer, temos que arrumar formas de agir buscando o melhor para o bem público (E3).

A dificuldade em se administrar um órgão público é tamanha, que se torna necessário, às vezes, dar um “jeitinho” para que o objetivo seja alcançado. Os trechos a seguir exemplificam:

Eu não conseguiria fazer quase nada das obras que eu faço, da manutenção que eu faço, se eu não tivesse um paralelo, um jeitinho de fazer. Não adianta correr atrás do suprimimento, porque o suprimimento é engessado. Então, eu sou obrigado a [...], o que me incomoda fazer (E3).

Hoje, eu diria para você que esse aparato legal, hoje ele nos atrapalha, e nos impede. E nós temos, muitas vezes, que caminhar entre a legalidade e a ilegalidade para não deixar as aulas pararem (E6).

A percepção de alguns entrevistados é a de que em todas as instâncias, inclusive as superiores, a ilegalidade acontece. O aparato racional-legal da forma como apresentado para as instituições impossibilita toda e qualquer forma de administração. A seguir os relatos:

[...] se você utilizar todo o aparato legal da forma como ele está colocado hoje você não consegue administrar a Instituição. Então, tem hora que eu penso que eles nos colocam nesses cargos para que a gente consiga trabalhar no limiar do que é legal e do que não é

legal[...]. É um aparato legal que você tem, aí o que você tem que fazer? Você se coloca no risco, você vai e compra fiado lá na cidade e depois tem que arranjar maneiras legais de você conseguir fazer isso e que se vier uma auditoria você está frito com isso. Mas você está frito porque? Porque você está fazendo sua instituição funcionar[...] É um desafio diário, contínuo. É sempre assim, você vai na legalidade, se você seguir a legalidade, por exemplo, quando chegar no final do ano você perde 30% do seu orçamento[....] E você vai subindo e vai vendo que as instâncias superiores vão fazendo a mesma coisa. Você vai pro MEC e ele também está fazendo a mesma coisa. E se você se descabelar aqui dentro e não arranjar uma maneira de conviver com esse limiar, você dá um nó na sua Instituição e você não cumpre o papel que você deveria cumprir para a sociedade[...].Nosso corpo docente (E2).

Não é fácil ser hoje, um administrador. Tanto que poucos querem, na verdade, ser administradores de órgãos públicos. Porque nós ficamos muito suscetíveis a tanta legislação, muitas vezes, descabidas. Interpretações que nos deixam completamente atrelados (E1).

Mas, também existe a percepção positiva com relação ao aparato racional-legal. Segundo alguns dirigentes, é baseado no aparato legal que as decisões são rápidas e o tempo despendido na solução de problemas é mínimo.

O Aparato racional-legal serve para dar critérios, parâmetro, balizamento. Então, ele serve para você ser justo, correto, serve para obedecer a critério. Ele te dá mais condição de ser um administrador mais justo (E3).

Você consegue, às vezes, tirar de foco, ou da lida cotidiana alguns aborrecimentos porque eles não têm o seu domínio. Então, se ele não tem o seu domínio, para não se perder tempo[....] (E2).

Bem, como existem as normas, e você tem que obedece-las, são normas que regulamentam as atividades[....] elas facilitam quando são bem definidas, quando são coerentes com as atividades que você imagina desenvolver e quando existe facilidade e você pode caminhar em direção do que elas determinam. Isso aí fica mais tranquilo para a gente trabalhar (E6).

Vale ressaltar a percepção dos dirigentes sobre o aparato racional-legal relacionando-o com as empresas privadas. O que se percebe é que, enquanto nos órgãos públicos a lei deve ser seguida rigidamente, nas empresas privadas a flexibilidade parece ser maior.

O primeiro aspecto que é muito importante a ser considerado é que quando você trabalha a gestão de uma empresa particular você pode fazer tudo que a lei não proíbe e na gestão pública você só pode fazer o que a lei permite (E2).

Eu acho que mesmo quando você está desenvolvendo uma atividade particular, você tem normas que você tem que seguir, embora você tenha mais flexibilidade para manusear seus recursos, fazer um planejamento das suas atividades [...]. Aqui, nós temos mais restrições. Mais dentro dessa parte rígida, ainda sobra algumas brechas que a gente procura dar asas a imaginação. A gente procura algum espaço. Porque se não tivesse, você não tinha mais o que administrar, porque administrar é exatamente o que sobra. O resto, praticamente já está definido (E6).

Neste sentido, a autonomia das universidades também é considerada como imprescindível para o andamento da mesma, na medida em que se entende que as IES deveriam ter um tratamento específico e condizente com as suas atividades para com a sociedade, independente dos outros tipos de órgãos governamentais existentes. Assim, seguem os relatos:

A dificuldade começa quando a constituição não é obedecida, a constituição brasileira. Porque ela no artigo 270 ela rege que as universidades públicas, assim como o ministério público são órgãos autônomos, portanto, não pertencem ao governo, são órgãos da nação brasileira. E tratados como órgãos da nação brasileira, que é apropriado da missão da universidade, nós teríamos obviamente muito mais facilidades. Muito mais responsabilidades, mas ao mesmo tempo muito mais flexibilidade para fazermos a uni que o primeiro mundo faz.

Mas, quando essa autonomia não é respeitada, nós nos tornamos um órgão público normal, órgão de governo[...]. Então, a luta nossa como [cargo] das federais é fazer de tudo para manter a qualidade nesse ambiente, que nós consideramos que existe um entulho burocrático. Legal burocrático sobre as universidades que afeta

contra a manutenção da qualidade. Não que nós queiramos ser soberanos, nós queremos autonomia com responsabilidade. É claro, porque nós somos sujeitos a prestação de contas da mesma maneira. Não queremos nenhuma ilegalidade.

Os órgãos são diferentes. No caso, é exatamente o que rege a constituição, que foi muito bem elaborado por deputados constituintes, e lá está que nós somos uma universidade pública e instituições autônomas diferente das outras. São diferenças que não nos faz melhor nem pior do que ninguém, mas somos diferentes. Teríamos que ter um tratamento diferente porque nós trabalhamos exatamente com a intelectualidade, exatamente com a responsabilidade de formar os nossos cidadãos (E1).

As normas são rígidas, são pesadas e a universidade precisa caminhar para sua autonomia[....]. A universidade não sobrevive sendo tratada como uma estatal, sendo tratada como uma máquina do estado. Ela não é. Ela tem suas características, seu dinamismo. Ela precisa ter a sua autonomia de uma forma clara, transparente, objetiva com o financiamento bem definido. Então, eu acho que com relação à regulamentação a gente teria que tratar a universidade pela questão da autonomia, enfim [...] (E5).

Além do que foi discutido, anteriormente, sobre a questão da autonomia das universidades e da diferença entre órgãos públicos e privados, foi salientado que, também, os servidores públicos tem que administrar de acordo com leis internas da própria Instituição e que são bastante rígidas. Segue o relato:

Existem as normas federais que é comum a todo órgão público. Não é diferente para as universidades. O que diferencia são as normas internas. Eu acho que, às vezes, nós criamos normas internas muito mais rígidas, que engessam muito mais a administração do que a própria lei federal que rege as universidades[...]. Eu falo que aqui se você fizer uma doação para a universidade, você não tem idéia como é complicado doar alguma coisa para a universidade, é quase impossível você doar, é melhor nem doar. Porque? Porque até para colocar aquilo no patrimônio, você tem que fazer o processo, você que está doando tem que justificar porque você está doando aqui para a universidade. E a alegação é sempre a seguinte: é a lei. Mas, lei não exige isso não, a lei é genérica. Nós é que começamos a criar especificidades

para a lei, para as normas que vem dos órgãos federais, dos órgãos superiores da universidade (E4).

Na visão deste dirigente, a maioria dessas leis é criada com o intuito de facilitar a administração de servidores que não querem se comprometer com as suas atividades e com a instituição.

Na universidade, o servidor público, que é um executivo, ele morre de medo. Então, o que é que ele faz? Ele se esconde atrás de um monte de normas que ele cria para poder dizer 'não'. Aí, ele fala assim: 'não posso fazer isso porque está escrito aqui'. Ele sabe que ele pode, ele sabe que ele pode, mas ele fala que não pode, porque está escrito. Para ele, aquilo é muito cômodo, é muito cômodo você negar e negar com um regimento suportando. Então, quando você não tem um regimento entra o bom senso. E ninguém quer ter bom senso na administração. Ele quer tudo, quadradinho, direitinho e, administrar é função do regimento que ele tem. Às vezes, é muito mais fácil falar: 'olha o regimento não permite', mas tem que dar um jeito de fazer tem que ter uma alternativa (E4).

Porém, um outro dirigente observa de forma contrária o que foi exposto anteriormente.

Eu acho que a gente sempre caminha no sentido de fazer com que as nossas normas internas, elas sejam adequadas as nossas atividades, e isso elas são. Alguns momentos elas são mais defasadas, outros momentos menos. O que acontece é que nós temos muito mais facilidade de mudar isso, porque são meras normas de conduta do que leis. No momento que a gente percebe que um regimento precisa de atualização ele é atualizado (E7).

Uma outra questão observada pelos dirigentes é que o aparato racional-legal vigente tem relação com o processo de sucessão da administração, e que esta relação prejudica a eficiência da Instituição. A opinião do dirigente é exposta a seguir:

Um outro ponto que a lei, às vezes, ajuda, mas atrapalha em outro, é o sistema que está aí colocado para

a sucessão das administrações da universidade. Enquanto tem um grupo de servidores, de funcionários, de professores que estão cumprindo suas atividades apesar de quem esteja na direção, tem um grupo que não. Eles começam a se alinhar com forças que tenham chances de ganhar para tirar partido disso lá na frente de alguma forma. Então, você nem bem assumiu a sua gestão, que é para um determinado período, você já tem pessoas trabalhando contra ou trabalhando, digamos a favor, em função dessa possibilidade de daí a algum tempo ele vislumbrar algumas benesses dentro do sistema. E, aí, o que é curioso é que a maioria do pessoal que se alinha, que chega e que se aproxima são os piores servidores (E2).

Na universidade, acabou uma eleição já começa outra. A cobrança é muito forte. A puxada de tapete é o tempo inteiro. Tudo o que algumas pessoas fazem é levado para esse lado. Terminou a eleição você já tem uma oposição sistematizada e que não tem fórum para ela (E3).

São estes os relatos representativos da realidade sobre o aparato racional-legal. De uma forma geral, parece que os participantes da pesquisa revelaram certa convergência de idéias com relação a este componente. Parece haver preocupação real da instituição, na visão de seus dirigentes, com a necessidade de, tanto o aparato racional-legal como a criatividade, serem elementos essenciais em uma gestão estratégica.

5.1.2 Criatividade

A criatividade é necessária para que as pessoas se sintam capazes de enfrentar os problemas nas organizações, pois ela é considerada por muitos como uma técnica de resolução de problemas. Sobre esse tema, a percepção dos entrevistados da instituição varia, predominando a de que a criatividade é necessária e importante, principalmente em órgãos públicos. Alguns relatos, inclusive, consideram a criatividade como questão de sobrevivência para as IES.

Eu acho que o administrador público brasileiro tem que ser criativo. Tem coisas no Brasil que nós não conseguimos conceber e que são feitas. Então, o administrador tem que ser criativo. Não se sobrevive. Eu acho que a criatividade é fundamental para que você

mantenha a administração como um componente, principalmente, na universidade (E5).

Mas, o que se percebe, é que a cada dia você tem que ser mais criativo, se não você não sobrevive. Agora, você pode não ser criativo o que acaba trazendo graves prejuízos a você mesmo e a Instituição, porque você vai ser uma pessoa extremamente estressada, enrijecida. O seu contato vai ficar mais difícil, porque você vai estar sempre tenso. Porque você vai focar sempre no problema e no 'não posso', e nunca na solução. E focar na solução é uma questão de você ser criativo. O problema eu já conheço (E3).

A criatividade é a única flexibilidade que você consegue, ela é muito importante (E1).

Várias são as razões para se utilizar a criatividade na gestão da instituição. Entre elas, destaca-se aquela em que a criatividade é necessária devido ao sistema desorganizado em que as instituições de ensino superior se encontram. E, talvez por consequência desse sistema desorganizado, os conflitos são uma constante, havendo necessidade de uma administração voltada para a resolução desse problema.

Criativo, nós temos que ser, porque estamos em um sistema desorganizado de uma maneira geral. Porque o Brasil é um país muito novo, as universidades são muito novas, e nós temos um sistema desorganizado. Então, a criatividade é que pode nos salvar (E1).

Considero essencial a criatividade na administração pública. Até porque, nós gerenciamos no serviço público, e nas universidades, principalmente, nós gerenciamos conflito. O chefe de departamento gerencia conflito. Porque ele gerencia professores, servidores e alunos. Professores, por excelência são complicados, são estrelas. O servidor no departamento ele acaba tendo 15 a 20 chefes e mais os estudantes. Então, quando você tem criatividade para gerenciar conflitos [...]. (E3).

Porém, mesmo havendo a necessidade de uma gestão mais criativa, percebe-se, através de alguns relatos, alguns obstáculos que coíbem o uso pleno da criatividade.

Talvez devido a sua fundação e, também, pela sua localização, esta instituição administra, tentando manter o conservadorismo vigente. E, este conservadorismo parece que não traz muitos benefícios para a instituição em termos de administração.

Eu acho que a UFV é uma universidade extremamente produtiva, extremamente séria, mas é uma universidade conservadora. Os seus Conselhos são Conselhos conservadores. Eu não estou questionando se isso é bom ou se é por conta disso que a universidade tem um nome a zelar, uma projeção, ou se não. Eu só sei, que esses Conselhos auxiliam muito a engessar as atividades do administrador[...]. Eu vivo correndo risco todos os dias. Porque se a gente não correr risco a gente não sai do lugar. Em todas as nossas atividades, nós temos que correr risco. E a universidade sendo conservadora, sendo toda cheia de normas, ela dificulta tremendamente essa sua ação (E4).

Além disso, percebe-se uma estrutura rígida em que as decisões obedecem a uma determinada hierarquia, e que nem sempre os cargos no alto da pirâmide refletem certa autonomia nas decisões. Conseqüentemente, o processo torna-se moroso e pouco eficiente.

Eu acho que o que acontece nos órgãos públicos são os colegiados. O próprio pró-reitor, reitor, diretor, nós não temos muita liberdade de ação para uma decisão individual, pessoal. Tem o seu lado positivo, tem o seu lado negativo[...]. Agora, isso faz com que o processo seja moroso. Quando você tem que obedecer a seqüência dos colegiados, o processo é moroso[...]. E, eu particularmente, em algum momento já pensei que poderia ter um pouco mais de autoridade para tomar decisões, que muitas vezes eu gostaria de tomar. Mas, eu foco aguardando uma manifestação de um colegiado maior, porque não me convém dar um ad referendum (E8).

Então, essa mudança é importante, mas ela é gradual. Isso assusta um pouco a gente, na medida em que os níveis fora da reitoria, muitas vezes, não tomam as decisões que deveriam tomar. Embola o processo. E dá um certo desespero, porque as coisas não funcionam e não é por falta de normas, mas por falta de uma tomada de decisão (E1).

Muita morosidade, muita morosidade. As decisões são muito demoradas, muito demoradas e pouco eficientes. Esse é que é o grande problema, demoras e pouco eficientes. Por exemplo, tem um processo aqui na minha mesa, que se eu pegar, eu tenho processo que está aqui a 4, 5 meses. É culpa minha? Pode até ser. Mas, é culpa do sistema como um todo (E9).

O processo tinha que morrer por aí, no RH. Mas, não aí volta para não sei quem e vai de novo, volta pro interessado, e volta pra mim de novo. E fica num “Au, Au”, que é o que a gente chama. Que é uma coisa absurda, absurda. E o que nós fazemos administrativamente? (E4).

Além do conservadorismo, a universidade se depara com outro problema, que na visão dos dirigentes é um entrave no que se refere à criatividade das pessoas. A falta de motivação para o trabalho, dos servidores públicos, de uma forma geral, afeta sobremaneira a gestão da universidade.

Eu acho que uma das linhas mais importantes dentro da administração pública hoje, é valorizar os nossos parceiros. Tanto o funcionário de apoio, o professor, o chefe do departamento. Porque o único incentivo que nós temos é o elogio do chefe (E8).

O servidor público tem que resgatar, até pela própria sobrevivência da universidade, a motivação (E9).

A questão da falta de motivação dos servidores da instituição parece não ser o problema central. Existem opiniões de que a falta de motivação foge ao controle dos dirigentes, na medida em que não são eles, os dirigentes, os responsáveis diretos pela contratação e o pagamento dos servidores. Nos relatos, ocorre uma tênue ligação entre quem paga e quem recebe a remuneração. Além do que, por serem servidores públicos, a estabilidade, a garantia do salário e de uma aposentadoria integral, leva a uma desmotivação desses funcionários.

Logo, percebe-se um sentimento de frustração, em alguns dirigentes, com relação à falta de cooperação dos servidores da Instituição.

Em contrapartida como os servidores não recebem da sua mão, não é você quem paga, os servidores não te respeitam. Tem hora que eles trabalham, eles fazem o que bem entendem, do jeito que bem entendem. Existe uma relação muito estreita com quem paga, com quem contrata e com aquele que faz o serviço, em função desse contrato (E2).

Então, você tem um servidor que fala assim: 'eu não tenho motivação para trabalhar'. Não tem porque? Porque o salário dele já está garantido, ele não vai ser demitido, ele já tem uma aposentadoria integral, ele já tem um agros [instituto de seguridade social] e diz que não tem motivação para trabalhar[....], então, são esses paradigmas que a gente tem que conviver no dia-a-dia. Então, às vezes, para que você consiga uma determinada tarefa você tem que fazer um verdadeiro malabarismo, para atingir objetivos (E1).

Por outro lado, percebe-se que o descontentamento de alguns dirigentes para com sua equipe de servidores pode ser, devido a sua falta de experiência no desempenho do seu cargo. Nos relatos de alguns dirigentes, existe a angústia de estar atuando em um cargo importante da instituição, porém, o seu despreparo para tanto, é grande.

Porém, para que uma pessoa seja criativa ela precisa de experiência e conhecimento daquilo que se pré-disponha a fazer. E, observando o que os dirigentes da instituição relatam, percebe-se que a falta de treinamento para a ocupação dos cargos é uma realidade.

É um problema, especialmente nas IES, porque não são os técnicos da área que geralmente comandam essas instituições. E sempre, os docentes de diversas áreas, que ocupam esses cargos. E, pela experiência que a gente tem aqui de Viçosa, poucos técnicos chegaram a, por exemplo, uma pró-reitoria. Então, essencialmente os docentes. E, há uma resistência dentro dessas instituições, até para que o técnico chegue a esses cargos (E10).

O processo administrativo, por exemplo, ele [o professor] não conhece. Ele fala sobre coisas que ele não sabe, e isso atrapalha muito e isso reflete muito. Você veja, uma universidade como a nossa, que é uma universidade muita bem estruturada, bem administrada ao longo de toda a sua existência, nós temos uma dificuldade muito grande de encontrar pessoas, exatamente por causa

desse despreparo, e eu imagino as outras universidades (E1).

Além disso, ocorre que estes mesmos dirigentes precisam aprender a trabalhar em equipe. Isto porque, são os servidores que compõe a equipe de trabalho que possuem conhecimento necessário referentes ao dia-a-dia da instituição.

Então, a universidade precisaria ter feito isso, treinar pelo menos os administradores. O pessoal que trabalha na equipe tem que ter um treinamento com relação ao procedimento. Como se desenvolve um processo de governo, um processo administrativo, para que a coisa seja homogênea. Porque, se não, cada um começa a puxar de um lado. E aí, falta uma coisa que é importante para qualquer administração que se chama coesão. Administração que não tem coesão não vai a lugar nenhuma. Fica todo mundo atirando para todo lado. No fim, você está atirando no seu próprio companheiro (E4).

Eu, como administrador, eu não me sinto bem não. Por exemplo, os conceitos de administração, eu procuro estudar. Eu procurei estudar quando assumi alguns cargos aqui. Mas, eu acho que tem gente muito capacitada que colabora demais com a gente. A equipe é muito importante. Porque você precisa ter visão, a Instituição tem que ter uma visão tem que ter a visão de aonde se quer chegar. E, você tem que se armar. Como? De colaboradores que tenham condições de te ajudar, de te assessorar[....]. Eu não sou um administrador formado em administração. Eu sou um técnico, um professor da ciência da computação. Na universidade a maioria dos, [...] [cargos] você pode procurar, não são aqueles administradores formados em administração, não são aqueles normalistas, entendeu? (E6).

Mas, existe o relato de dirigentes que se sentem preparados para ocupar um cargo importante na instituição, principalmente, quando percebem que sua equipe irá assessorá-los.

Nós conseguimos formar uma equipe que funciona muito bem. O trabalho em equipe é fundamental. Eu acho que compete àquele que lhe é dado, transitoriamente, um cargo de liderança, exatamente a capacidade de agregar.

É a capacidade de conquistar adeptos, a capacidade de discutir propostas em grupo, a capacidade de apontar rumos. Mas, saber ouvir, ter flexibilidade. E mais, eu acho que nos compete criar e buscar líderes para a universidade, porque nós somos passageiros. Então, se nós tivermos uma equipe, essa equipe vai formar pessoas, que amanhã podem estar ocupando outros cargos na Instituição (E5).

Então, o problema de conhecimento para a gente é fácil, temos bons administradores, economistas que trabalham aqui e que são os meus assessores. Todos eles têm nível superior. Eles colaboram demais e desempenham as tarefas que já são atribuições deles, com carinho e competência (E6).

Mas, mesmo existindo a cooperação das equipes, o trabalho precisa ser direcionado para o objetivo traçado. A estratégia deve ser elaborada e para tanto, novamente, o conhecimento é necessário.

Porém, existe a percepção por parte de alguns dirigentes, que a descontinuidade administrativa é um fator prejudicial para a Instituição. Então, problemas como descontinuidade administrativa, falta de estilos gerenciais, etc são uma realidade na Instituição, dificultando sobremaneira a execução tranqüila das atividades.

Agora, a equipe, o assessoramento, é que em algumas áreas, necessariamente, deveria ter a administração profissional. Profissionais formados para aquele tipo de atividade. Então, não teria o efeito da descontinuidade. Aqui, não há uma continuidade das ações. Cada administração tem um novo administrador, um novo perfil. E os técnicos têm muita dificuldade de atuação, porque eles estão sempre liderados. Tem sempre uma troca, uma mudança, sem uma continuidade do estilo, dos métodos de atuação. Com isso a universidade acaba perdendo muito (E10).

Assim, alguns relatos consideram a criatividade necessária, porém não se deve deixar de observar os limites que devem ser respeitados. Eis alguns relatos:

Ajuda muito você usar a criatividade. Mas, a preocupação que a gente tem quando ocupa um cargo

desses é você não extrapolar os limites. Embora você tenha sua criatividade, você tem os limites. Você tem que estar sempre pensando nisso que está aí. Então, você tem um compromisso com as normas e tudo. Agora, dentro daquilo que sobra, daquela flexibilidade, é aí que a gente começa a trabalhar. Às vezes, com sérias dificuldades. Às vezes até achando que fez alguma coisa interessante (E6).

Agora, a criatividade ela é perigosa, de uma certa maneira ela tem que ter limites, que são os limites da lei. Você também não pode criar, se você cria aumentando o seu resultado, não é suficiente. Você tem que ver se essa criatividade não expõe perante a legislação. Tem que trabalhar no limite. E esses limites não são muito fáceis de se conhecer (E1).

Parece que, mesmo sendo o aparato racional-legal elemento que limita a criatividade dos dirigentes nesta instituição, existe à vontade de se administrar com base em um novo modelo de gestão. Percebe-se que várias são as estratégias utilizadas com a finalidade de alcançar os objetivos traçados.

Porém, por se tratar de uma universidade localizada no interior de Minas Gerais, é grande o número de conflitos vivenciados pelos servidores, no que concerne a fofocas, intrigas, maledicências, etc, criando obstáculos para o atingimento dos objetivos.

E, ao mesmo tempo em que alguns relatos afirmam utilizar a criatividade objetivando uma melhora para a instituição, outros afirmam a quase impossibilidade de conseguirem cooperação para concretizar novas idéias. Alguns relatos demonstram isso.

As universidades sempre vivem em crise e em processo de transformação. Mas, neste caso nós estamos acentuando a transformação da universidade em uma universidade que não se achava tão grande quanto ela é. E, buscando terminar com esse provincianismo[...]. Nós temos combatido muito a maledicência e a fofoca, com informações. A gente tem buscado dar mais informações. As universidades do interior, dado o provincianismo falta, às vezes, visão de mundo, das pessoas. Elas se concentram muito naquele mundinho ali. Então, há muita maledicência, muita contra-informação, a formação de inimigos é muito grande. E tem administrações que não se preocupam e até mesmo incentivam e, isso é muito nocivo.

Nós temos buscado de toda maneira, dada a nossa formação e o nosso jeito, de não dar asas e não dar importância às fofocas, maledicências e buscando combater isso dentro da universidade. Isso é o que a gente gostaria que fosse uma lei aqui dentro. Mas, isso depende dos administradores. Tem administradores que gostam mais de fofocas, da contra-informação (E1).

Para ser criativo, você cria um monte de atrito com todo mundo. Você cria ciúmes, porque você sai daqui e vai para Brasília, Belo Horizonte, Rio, Cuiabá, vai pra tudo quanto é lado procurar convenio para conseguir recurso, para viabilizar seus projetos. E aí, isso te dá dentro da estrutura administrativa da Instituição, uma projeção maior. Aí, começa: 'fulano não para aqui'. Aí já falam que você é candidato[...]. Agora, depende muito de cada um. Eu não me importo como isso, porque é a minha maneira de administrar (E4).

Não adianta você ser muito criativo. E, eu me policio para isso. Eu tenho mil idéias e quero atacar um monte de coisas ao mesmo tempo, mas eu não estou tendo resposta, fico sozinho (E3).

Contudo, vale ressaltar, que na visão dos dirigentes da instituição, a maioria dos problemas existentes em torno da dificuldade de cooperação, maledicência e a fofoca, pode ser minimizada com dialogo maior entre os dirigentes e a comunidade. A comunicação parece ser entendida como um elemento que funciona para agregar toda a comunidade em prol dos objetivos da instituição. Nesse sentido vale observar alguns relatos:

Dá para ser criativo. Temos muito pouco espaço, mas dá para ser criativo. E o criativo nosso, é o dialogo. Nós temos que aperfeiçoar a comunicação, qualquer meio de comunicação. A interlocução para mim é número um. Porque as pessoas, muitas vezes, elas são mal informadas, até da própria legislação[...] Eu acho que a comunicação é um ponto que a gente precisa trabalhar muito dentro da Instituição. A interlocução entre todos os segmentos, até mesmo dentro do corpo docente (E8).

Então, essa criatividade a gente vem exercendo, que é uma criatividade que envolve o diálogo, que envolve muita transparência no que se está fazendo (E1).

Eu acho que existe essencialmente um problema de comunicação. É o chefe, às vezes, em uma posição em que ele está despreparado. Então, ele não sabe como chegar, como identificar toda energia que ele tem ali dentro e que pode transformar em produção. Então, ele se fecha e fica com uma máscara, se protegendo, com a autoridade. Isso acontece muito. O chefe, ele quer ficar distante da sua equipe, por que ele tem medo de se expor. E, o funcionário, o integrante da equipe, ele fica com medo do chefe. Ele acha que o chefe fica distante porque não está dando valor para ele. Então, ficam os dois sofrendo, um de cada lado. Aí, depois, chega a um ponto que os dois começam a trocar acusações[....]. (E10).

Entretanto não é só a comunicação que merece maior atenção nesse novo modelo de gestão, da atual administração. Percebe-se uma insatisfação dos dirigentes no que concerne a pouca participação da comunidade nos problemas da instituição, como um todo.

O modelo de gestão da atual administração preconiza uma maior participação de todos os membros da comunidade. Porém, a realidade demonstra que toda fase de transição é difícil e merece dos dirigentes um cuidado para que o objetivo não se frustre durante o processo de mudança.

E nós acreditamos que na nossa administração, esse tempo que nós vamos passar aqui, a grande meta que nós temos é exatamente preparar melhor as pessoas, dar oportunidades às pessoas, nos departamentos, nos centros, de participar. Dar oportunidade para que essas pessoas possam ter uma maior influencia no sistema. Entender melhor o sistema (E2).

Não se inicia um novo processo do dia para a noite, funcionando bem. Aqui é muito comum, por exemplo, que você tenha um pró-reitor, um diretor de centro ou um chefe de departamento, e que está nas mãos dele tomar uma decisão, porém, tomar uma decisão é muito antipático e não faz muito parte do nosso jogo, da nossa cultura tomar as decisões[....]. Então, você acaba decidindo por aquela pessoa, porque ela não quer decidir (E1).

Desta forma, percebe-se que o novo paradigma organizacional, parece estar influenciando a Instituição pesquisada no que concerne, à vontade dos dirigentes em perseguir a qualidade do serviço prestado, maior

participação da comunidade, a comunicação e a valorização da criatividade, principalmente nas equipes de trabalho.

Porém, vale considerar a opinião de Pereira e Fonseca (1997), acerca do processo de mudança em instituições públicas de um modo geral.

o ambiente de baixa pressão e a cultura legalista e burocratizada dificultam a introdução de mudanças no setor público com a velocidade em que elas deveriam estar ocorrendo. Mas como o limite de tolerância dos contribuintes está cada vez menor, as instituições públicas terão de se tornar capazes de modificar o seu próprio funcionamento, identificando desvios, testando experiências, buscando a excelência e a renovação constante, como forma de garantir a governabilidade (157).

No próximo capítulo, será realizada, então, a interpretação dos conteúdos que foram apresentados acima. Posteriormente, será realizada análise dos elementos aparato racional-legal e criatividade com relação a gestão estratégica de um modo geral e, em particular, da instituição.

6 INTERPRETAÇÃO DOS CONTEÚDOS

Neste capítulo são apresentadas a análise e interpretação dos relatos, com base na fundamentação teórica apresentada no capítulo II e também nas fontes secundárias coletadas na instituição pesquisada.

Ao se realizar uma pesquisa do tipo qualitativa é vivenciada por parte da pesquisadora uma importante interação, tanto com os participantes da pesquisa (os entrevistados) como também com o ambiente de trabalho dos mesmos. Esta interação torna-se necessária e importante, pois vem auxiliar na fase de análise e interpretação dos conteúdos, objetivo deste capítulo. No caso deste trabalho, a interação se apresentou ainda maior devido ao fato de ser a pesquisadora vinculada funcionalmente à organização objeto da pesquisa, facilitando a visão mediadora necessária para entender, tanto os relatos dos entrevistados, como também o contexto em que os mesmos se encontram.

Na oportunidade das entrevistas, pôde-se observar o entusiasmo com que os dirigentes tratavam as questões a eles dirigidos. Desta forma, salienta-se a importância que esta fase, de coleta de conteúdos, possui para um bom resultado. Inclusive, para Simão (1989), os relatos apresentados durante as entrevistas representam as ações dos entrevistados, admitindo-se que a própria ação é contextual. Desta forma, observou-se que muitos foram os aspectos importantes para que a pesquisa se desenvolvesse e que, principalmente, fosse ao encontro do objetivo proposto.

Observou-se, ainda, com relação aos relatos dos dirigentes, que alguns conteúdos se encontram em duas ou mais categorias. Esta inter-relação deve-se ao fato das fronteiras entre os temas oriundos das categorias serem tênues, demonstrando sua importância para a presente pesquisa.

De maneira geral, cabe salientar a visão, de certa forma homogênea, dos entrevistados com relação à gestão estratégica e a influência do binômio aparato racional-legal e criatividade.

6.1 Aparato Racional-legal

O aparato racional-legal é uma categoria que merece atenção especial, nas organizações de um modo geral. Porém, nos órgãos públicos, em particular, esta categoria assume uma maior importância, pois todo e qualquer ato administrativo, nestas organizações, deve estar baseado em alguma lei ou medida de lei, que o aprove.

Nesse contexto o aparato racional-legal parece refletir uma maior importância para a funcionalidade de uma organização pública, devido o seu caráter regulamentador e balizador das atitudes de seus dirigentes e servidores.

6.1.1 O Aparato Racional-legal na Universidade Federal de Viçosa

O aparato racional-legal deve ser entendido como um conjunto de normas e regulamentos, que tem como objetivo, nortear as ações dentro das organizações. Porém, deve-se ater ao fato de que estas normas não devem ser consideradas como um conjunto de papéis e ou documentos que visam atrapalhar a administração em uma organização.

Na visão de alguns dirigentes da instituição pesquisada, porém, o aparato racional-legal vigente para os órgãos públicos, deveria observar as atividades de cada instituição, com a finalidade de lhes atribuir normas referentes a sua realidade. Para o dirigente E5, as universidades não conseguirão sobreviver se continuarem a ser tratadas como mais uma estatal. As IES, para esse dirigente, tem o seu dinamismo próprio, suas características. Logo, elas precisam alcançar a sua autonomia de forma clara e objetiva.

Para Meyer Jr. (2000), é inadmissível que as IES brasileiras permaneçam com a mesma forma de gestão. Para poder se tornar competitiva, estas instituições precisam substituir os modelos administrativos vigentes, considerados paquidérmicos, em formas próprias à administração das instituições universitárias.

Na visão do dirigente E1, por exemplo, a dificuldade em se administrar uma IES começa com o descumprimento da própria constituição brasileira. Para este dirigente, no art. 207 da constituição, reza que as universidades públicas são órgãos autônomos e, portanto pertencentes à nação brasileira. Porém, a legislação oferece e trata as universidades como mais um órgão público, sem considerar suas peculiaridades que é a de formar o cidadão, acima de tudo.

Isso significa dizer que, se o governo elabora uma medida provisória de contingenciamento financeiro, este é válido para todos os órgãos. Outros órgãos tentam se ajustar para atender a solicitação federal, às vezes, deixando de servir a sociedade, por exemplo.

Para as IES, a situação se complica, pois suas atividades se relacionam com a intelectualidade. Portanto, não se consegue atender a todas essas medidas advindas do poder econômico central, nesse ramo de atividade. Nesse sentido, Freitas e Silveira (1997), entendem que as universidades públicas refletem a crise vivenciada pelo Estado, sendo oportuna uma análise dessas organizações, pois é relevante o seu papel para a sociedade.

Ainda, o dirigente E1, acrescenta que nas organizações privadas, bem como nas sociedades desenvolvidas, a gestão está voltada para resultados. O mesmo não acontece nos órgãos públicos. As leis, para estes órgãos, parecem focar mais se houve cumprimento ou não de suas medidas, em detrimento do resultado. Castro

(2000) concorda, ao afirmar que, o grande problema das IES é que as leis para estas instituições deixam de premiar aquelas instituições que buscam alternativas e conseqüentemente, se destacam e não estimulam aquelas que fazem apenas o estritamente necessário para sobreviver.

Porém, alguns dirigentes conseguem enxergar o lado bom do aparato racional-legal. Para o dirigente E5, por exemplo, as leis devem ser entendidas com a finalidade de coibir abusos, o que para quem administra tem as suas vantagens. Outra vantagem é a padronização. Todos, de uma certa forma, agem da mesma maneira que é a forma padrão, ou carimbada.

Outro dirigente que enxerga no aparato racional-legal um lado positivo é o dirigente E6. Este dirigente percebe que, quando as leis são coerentes com as atividades desenvolvidas, a facilidade de realização dos objetivos é grande. Para E9 e E10, o aparato racional-legal, auxilia a nortear as ações, colocando limites que podem facilitar sobremaneira uma administração, sem há necessidade de riscos. Para E3, o aparato racional-legal facilita que o administrador seja justo, na medida em que ele tem que obedecer a critérios pré-estabelecidos.

Por outro lado, foram destacados que nos dias atuais, além das IES responderem ao aparato racional vigente, o governo criou a ‘Lei de responsabilidade fiscal’, que é igual para todos os órgãos, sem distinção. É uma procuradoria federal da união. Isso significa dizer que, ao invés de se ter, como no passado, assessores jurídicos auxiliando as instituições no que concerne o entendimento e atendimento às leis, se tem Procurador Federal ligado à administração geral da União. Esta criação pode ser entendida como uma intervenção, a mais, do governo nos órgãos públicos.

Ainda, vale ressaltar as variadas opiniões, acerca do lado negativo do aparato racional-legal para as IES. Para o dirigente E3, existe a necessidade de se administrar à Instituição focando o aparato legal, conforme já citado. Porém, este mesmo dirigente percebe que, são tantas leis que chegam a impedir e a tolher a ação dos dirigentes. O dirigente acrescenta que, às vezes, é preciso recorrer à ilegalidade para que se possa fazer algo em prol da instituição.

Os dirigentes E1 e E2 parecem concordar com o dirigente E3. O dirigente E2, inclusive, percebe que se fosse seguir o que reza o aparato racional-legal,

ele não conseguiria administrar a instituição. E acrescenta que, às vezes, caminha-se entre a legalidade e a ilegalidade para que as aulas não parem na instituição. Vale destacar que, às vezes, corre-se risco, não em benefício próprio, mas em prol da Instituição, de se conseguir na ilegalidade o que a lei não permite.

Por outro lado, o dirigente E1 e o E4 salientam que, existem tipos diferenciados de dirigentes nas IES públicas. Aqueles que estão dispostos a correr riscos em prol da instituição e os mais atentos somente ao aparato racional-legal.

Os dirigentes que arriscam, percebem que só conseguem um diferencial para a instituição andando no limiar da legalidade e da ilegalidade. E exemplificam que há casos em que se precisa de um professor substituto, porém para cursos novos não se pode contratar professor substituto. Então, corre-se o risco, contrata-se o professor para o curso novo, pois sem professor não se consegue ministrar as aulas e ficam os dirigentes esperando que a auditoria não apareça. Sobre este problema vale ressaltar a opinião de Jader Nunes de Oliveira ⁴:

[...] para realizar um concurso público e preencher vagas de seu quadro docente com recursos de seu orçamento, a universidade precisa de autorização de dois ministérios, apesar da autonomia administrativa consagrada no texto constitucional e até do reforço da LDB, que, em seu artigo 53, parágrafo único, inciso 5º, diz que, se tiver recurso, ela pode nomear ou demitir professores. Mesmo assim, para que isso aconteça, é um ritual de leis, decretos, medidas provisórias, portarias e instruções normativas.

Os dirigentes conservadores são aqueles que se escondem atrás de um monte de normas que são criadas para se dizer sempre “não”, e morrem de medo de fugir do regimento. É uma forma cômoda e conservadora de administrar e, que possui a vantagem de não precisar usar o bom senso e conseqüentemente não correr riscos.

Eles defendem, ainda, a questão de que o aparato racional-legal é vasto, sendo que o sistema jurídico permite muitas interpretações, o que semeia a intranquilidade para aqueles que precisam se amparar nas leis. O dirigente E1, inclusive, afirma que, é papel dos dirigentes das IES públicas, nos dias atuais, tentar manter a qualidade, mesmo existindo o que ele chama de “entulho burocrático”, que depõe sobremaneira a qualidade.

⁴ Reitor da Universidade Federal da Paraíba no “Seminário Internacional” ocorrido em 1999.

Este cenário descrito entra em desacordo com o que Freire (1999) acredita. Esse autor defende que as IES deveriam se apoiar de forma clara em suas leis, e cita o Art. 207 da Constituição Federal que afirma: “as universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão”.

Esta autonomia, defendida no art. 207 da Constituição Federal parece ser a melhor forma para se administrar as IES. Os dirigentes E1 e E5 entendem que, as universidades públicas precisam alcançar sua autonomia.

Vários seriam os motivos para o alcance da autonomia das universidades, na visão dos dirigentes. Vale salientar que a questão do orçamento é um motivo que foi salientado por alguns.

Para o dirigente E6, inexistente flexibilidade orçamentária. A maioria dos recursos provenientes do governo, já vem com a rubrica determinada. Então, na opinião do dirigente, o que se tem é uma administração engessada.

Acrescenta, ainda, que nos últimos anos a universidade pesquisada teve um crescimento superior a 50%. E esse crescimento foi devido a um incentivo do governo, que garantiu respaldo orçamentário. Porém, os recursos foram ficando escassos e a universidade está tendo que procurar formas de manter esse crescimento sem a perda da qualidade.

Para o dirigente E8, a universidade em questão vive em crise constante. É crise financeira, é crise com relação à falta de docentes e crise com relação à falta de recursos para aulas de apoio em laboratório, por exemplo. Para este dirigente é necessário entender que as IES públicas possuem objetivos diferenciados e complexos das demais instituições públicas. Logo, há necessidade de se buscar formas diferenciadas para atingir os objetivos traçados de forma estratégica.

A solução para essas crises é, na opinião do dirigente E3, a criação das Fundações. Para este dirigente cada universidade deveria ter a sua Fundação, que nada mais é do que o “jeitinho” brasileiro de tentar resolver os problemas. Existem universidades que possuem de 5 a 6 fundações. Isto porque as Fundações são organizações mais ágeis e mais flexíveis. Melo e Silveira (2000) possuem uma opinião própria a respeito das Fundações nas IES, para eles:

Sem dúvida, as fundações foram criadas com o propósito de as universidades poderem respirar, para desenvolver seus projetos com maior flexibilidade, tendo em vista a situação asfixiante que se encontravam nas últimas décadas. Elas possibilitaram o equacionamento de situações onde a burocracia e os entraves legais acabam por onerar ou até mesmo impedir realizações importantes de cunho emergencial. Mesmo sendo fiscalizadas pelo poder público e a própria universidade, criaram-se indefinições quanto à sua verdadeira função, gerando polêmicas e controvérsias no meio universitário. Entretanto, as fundações representam uma situação real [...] (p. 77).

A flexibilidade que as Fundações têm, são necessárias para driblar, por exemplo, a Lei n. 8.666 que se refere às compras efetuadas pelas instituições. E que, segundo o dirigente E3 é uma lei que possui um rigor prejudicial as IES. Para o dirigente E5, a Lei n. 8666 acaba trazendo prejuízo para o erário público sendo que a sua finalidade é, exatamente, a de evitar danos a esse erário.

No que se refere às leis internas da Instituição, existe a opinião de que estas, também, seguem uma rigidez desnecessária e prejudicial. Para o dirigente E4, existem normas criadas pelo poder público federal e normas criadas pela própria universidade. E, são estas últimas, que o dirigente entende como normas que dificultam e enrijecem as atividades dos executivos na Instituição, mais até, do que as normas do governo federal.

Por outro lado, o dirigente E7 entende as normas criadas internamente, adequadas às atividades dos executivos. No seu entendimento, as normas criadas para todos os órgãos públicos não são feitas com o intuito de coibir, por exemplo, a corrupção, e sim como mais um elemento que dificulta as rotinas. Já os regimentos internos, possuem o que ele denomina de “viés acadêmico”, e admite que pode acontecer que eles, às vezes, pequem por excesso de formalismo.

Para o dirigente E2, o aparato racional-legal, de uma maneira geral, estimula a ocorrência de ilegalidades dentro das instituições. O dirigente E5 concorda, e acrescenta que, se o dirigente de uma IES não correr risco no limite entre a legalidade e a ilegalidade ele não produz nada diferente.

O dirigente acrescenta que as normas seguem um modelo teórico equivocado, e acredita que os responsáveis pela formulação das leis não têm idéia da complexidade das instituições públicas de ensino no nosso país. Ele classifica o

aparato racional-legal de conservador e contraproducente. Finger (1997), parece possuir a mesma opinião, no que se refere às instituições de ensino superior, pois o autor as considera organizações burocráticas, tradicionalistas o que leva a uma ineficiência generalizada em seu sistema de gestão.

Mas, essa forma conservadora de gestão, parece estar dando lugar a uma outra mais participativa, na instituição pesquisada. Alguns dirigentes como os E1, E2 e E9, acreditam que um novo modelo está surgindo nesta gestão. Um modelo que considere a comunicação elemento necessário, para que o envolvimento seja maior, em toda a comunidade.

Entretanto, segundo o dirigente E4, a UFV é uma instituição que possui a mesma estrutura, desde a época de sua criação. Na sua visão, muitas outras universidades se adaptaram a outras sistemáticas e a UFV continua da mesma forma que há 30 anos atrás, por exemplo.

O antigo modelo, era o centrado no reitor, em que a ele cabia a resposta final para todos os tipos de problemas existentes. Abaixo do reitor, existem cargos, que por sua vez, muito pouco sabiam dos problemas da instituição e, por conseguinte pouca era a participação nas decisões. Para Campos (1978) esta forma de gestão é representada por organizações que entendem a centralização como forma de buscar o controle, voltada ao atendimento de normas em que todos possuem um papel bem definido.

Porém, a atual administração da UFV parece tentar um novo modelo de gestão. Essa intenção foi mencionada por alguns dirigentes, na época das entrevistas. Isto, porque, é clara a insatisfação da maioria dos dirigentes com relação ao modelo de gestão aplicado, até então, nas administrações anteriores. Segundo relato do dirigente E1, a estratégia da gestão atual, é tentar uma administração com o envolvimento de toda a comunidade universitária.

Para o mesmo dirigente, verificou-se um crescimento na instituição nos últimos tempos, o que criou a necessidade de um ajuste e de uma abertura em termos administrativos. Como exemplo, o dirigente cita que a instituição passou a oferecer, em um período de seis meses, ao invés de 24, 36 cursos autorizados pelo governo. Assim, a população universitária

aumentou, logo não era mais possível a continuidade de uma gestão centralizadora.

Neste novo contexto, que aparece nos dias atuais a centralização das decisões deve dar lugar a uma participação mais efetiva dos membros da organização.

Uma administração participativa tem, entre os objetivos, o atendimento da vontade da maioria. Este parece ser o objetivo da atual gestão da universidade, o que, para Grillo (1996) e Monteiro (1991), é essencial. Os autores defendem a opinião de que a maior participação nas decisões traz benefícios incontáveis, como a redução da alienação e o aumento do moral. Fora estes, a participação pode assegurar eficiência, maior produtividade e estímulo à harmonia no trabalho.

Ao se considerar o perfil do administrador maior, observaram-se outros relatos dos dirigentes E2, E3 e E9, que confirmam que nesta gestão a participação de todos passa a ser considerada. Eles reafirmam que a postura do atual Reitor sobre algumas questões é fundamental para o alcance de uma participação efetiva, afirmação compartilhada por Fernandes (1996), que entende ser a participação uma questão de competência gerencial.

O dirigente E4 acrescenta que a atual administração gostaria de um maior envolvimento de todos os segmentos da instituição, tanto docentes como técnico-administrativos. Se este maior envolvimento não acontece, é devido ao desinteresse dos próprios servidores. Esta visão não é compartilhada por Freitas e Silveira (1997), que entendem ser de responsabilidade das universidades a busca contínua de formas que assegurem a eficiência e a produtividade de seus servidores; como visto anteriormente, a participação é um componente eficaz em busca da excelência.

Contudo, nem todos os dirigentes entendem a participação como sendo efetiva na instituição. Segundo o relato do dirigente E10, o grande envolvimento acontece somente por aqueles docentes que estão exercendo algum cargo de direção. Para este dirigente, os demais docentes têm pouca participação, sugerindo que os problemas na Instituição acabam sendo resolvidos por pequenos grupos e que, muitas vezes, são apresentadas soluções sem maiores discussões. Neste sentido, Grillo

(1996) entende que já não se admite que decisões sejam tomadas sem que representem os anseios dos segmentos que integram a universidade.

A decisão, nesta instituição, exemplifica o dirigente E4, nascem no colegiado do Departamento. A segunda instância é a participação dos Chefes de Departamentos nos Conselhos Departamentais. Nesses Conselhos Departamentais estão os Chefes de Departamento de cada Centro (são quatro Centros) e também os representantes de docentes de todas as classes (titular, adjunto, assistente e auxiliar). Ainda existem os Conselhos Técnicos e os órgãos máximos da Instituição, que são o CEPE e o CONSU. Desta forma, muitas são as instâncias e, conseqüentemente, lento se torna o processo de decisão. Para este dirigente, enxugar a estrutura seria a solução. O que, a princípio, é pertinente, se considerarmos que com uma estrutura menos rígida, o processo de comunicação flui melhor e mais rapidamente, fornecendo subsídios ao processo de decisão.

Ainda, com relação às decisões na instituição, vale ressaltar que constava nos relatos dos dirigentes E1, E3 e E6, a necessidade de se acabar com a “administração canina”, existente na UFV. Por desconhecer o significado desta forma de administração, a pesquisadora procurou maiores informações a respeito. O significado de uma “administração canina” (termo utilizado internamente na Instituição) é devido ao fato de aparecerem com freqüência nos despachos dos processos os termos “ao fulano”, “ao sicrano” (fazendo analogia ao latido de um cão – AU! AU!) exemplificando como e por que razão o processo decisório é lento na Instituição.

Assim, percebe-se que a intenção do dirigente E6, ao mencionar que a instituição deveria acabar com a “administração canina”, referia -se ao fato de tornar a estrutura atual mais flexível, possibilitando maior participação das pessoas, principalmente na solução de problemas, transformando a administração morosa, em uma mais ágil.

Visto todas essas questões referentes ao aparato racional-legal, emerge a seguinte questão: qual a razão de se querer participar de uma administração em que muitos são os obstáculos a serem vencidos?

Constatou-se que para a maioria dos dirigentes, existe a vontade de contribuir com a instituição, proporcionando-lhe formas mais audaciosas de gestão.

Porém, observaram-se relatos que podem ser considerados como verdadeiros desabafos, por parte de dirigentes que se sentem perfeitamente integrados no papel de educadores e formadores de profissionais e que, quando necessitam atuar na administração se sentem perdidos, despreparados e conseqüentemente desmotivados a realizarem as tarefas pertinentes ao cargo que estão ocupando. Um exemplo é fornecido pelo relato do dirigente E6. Ele confessa despreparo técnico total para ocupar o cargo atual. Este relato encontra respaldo na afirmação de Grillo (1996), que entende que ao ocupar um cargo de chefia o docente precisa possuir conhecimentos específicos do cargo e capacidade de liderança.

Após algumas entrevistas a pesquisadora sentiu necessidade de buscar algumas razões pelas quais o docente se sente motivado a desempenhar uma função na administração que não seja o ensino, por exemplo. O que se constatou foi que, por força de normas, os docentes precisam atingir um determinado número de pontos na avaliação de desempenho que visa a sua progressão horizontal. Segundo relato do dirigente E1, e de acordo com a Resolução nº 4/96, denominada Regimento de Admissão, Promoção e Aperfeiçoamento do Pessoal Docente/RAPAPD (anexo), é inviabilizado que o docente participe de uma única atividade como, por exemplo, o ensino. Ele tem que participar de no mínimo duas atividades, podendo participar das quatro que são o ensino, pesquisa, extensão e administração.

Independentemente de razões políticas, que são fortes motivadoras para que as pessoas assumam cargos de direção, pode-se inferir sobre a necessidade de progredir na carreira que leva um docente, nessa instituição, a participar mais ativamente da administração. Consciente da necessidade de que o docente possui de participar ativamente da administração da instituição, percebeu-se que a mesma destina quase que nenhuma atenção para o treinamento na ocupação de cargos. Para Grillo (1996), é uma falta, visto ser necessário a participação dos docentes na administração desde que estejam capacitados administrativamente, conhecendo principalmente as normas que regem a instituição, e não só contando com a sua criatividade e intuição que é inerente a muitas pessoas.

6.2 Criatividade

No atualidade, a existência de um ambiente que motive a criatividade, parece ser o mais novo desafio para dirigentes de organizações. Para tanto, o foco é criar ambientes que favoreçam a criatividade das pessoas nas organizações.

A centralização, unidade de comando e a padronização das organizações do passado, estão dando lugar a ambientes flexíveis, com uma administração mais aberta. As informações devem ser processadas com precisão, de forma a torná-las conhecimento acessível a todos, no menor espaço de tempo.

Logo, vale ressaltar que as transformações que estão ocorrendo no mundo afetam sobremaneira a sociedade, as organizações e particularmente, as IES. Portanto, as IES merecem, principalmente, devido seus objetivos, maior atenção neste momento de mudanças contínuas.

Assim, as questões que foram colocadas para os dirigentes da instituição pesquisada, seguem o raciocínio descrito anteriormente. A primeira pergunta feita a todos os dirigentes, foi a seguinte:

Como é percebido, pelos dirigentes, o elemento criatividade?

Foi observado, logo no início, a facilidade e o entusiasmo com que os dirigentes tratam o elemento criatividade. Enquanto a discussão estava em torno do aparato racional-legal, a tensão era uma constante. Porém, torna-se nítida a descontração com relação ao elemento em questão.

Os dirigentes, na sua maioria, possuem a opinião de que a criatividade, para as organizações, é importante. Sendo que para as IES ela é um elemento a mais que não deve ser desconsiderado. Para Dirceu do Nascimento⁵, a sociedade atual precisa de criatividade para que ocorra a difusão da ciência, e existe a necessidade da educação considerar a criatividade das pessoas, paralelamente aos processos tradicionais de desenvolvimento.

Parece existir um consenso, entre os dirigentes E3, E4 e E5, de que é questão de sobrevivência para as IES voltar a atenção à criatividade. Para o dirigente E3, é uma questão de sobrevivência para as IES administrar valorizando a criatividade,

⁵ Reitor da Universidade Federal de Ouro Preto, no ‘Seminário Internacional’ ocorrido em 1999.

principalmente, porque nessas instituições os conflitos são muitos. Para Stoner (1985) existe uma relação entre a criatividade e a sobrevivência das organizações. O autor entende que um elemento que leve a Instituição a ter maior êxito deve ser considerado, pois aumenta sobremaneira as chances dessa instituição sobreviver.

Para o dirigente E6, o Brasil é um país novo, conseqüentemente as universidades são novas, e muito desorganizadas. Assim, é de suma importância a criatividade, pois existe muita coisa a ser criada no ambiente das IES. Mas, o dirigente acrescenta que, mesmo tendo a necessidade e espaço para se usar a criatividade, ele se sente inseguro, pois como professor ele é limitado no entendimento de vários assuntos referentes, por exemplo, a questões de gestão das IES.

Para o dirigente E9 a criatividade é necessária para que se consiga algo diferente daquilo que rege o aparato racional-legal. Percebe-se, neste dirigente, à vontade de se fazer algo mais, inclusive, buscando brechas na legislação. Desta forma, fica evidente a motivação intrínseca deste dirigente em não permanecer “enrijecido” no que concerne ao simples atendimento do aparato racional-legal. Algo mais deve e precisa ser feito. Este sentimento, segundo Zanella (2002), é devido ao forte envolvimento das pessoas com relação ao cargo e ou a organização em que atua. Este sentimento revela uma motivação em solucionar os problemas bem como a satisfação em fazê-lo.

Para o dirigente E1, a única flexibilidade que se consegue na administração das universidades é com a criatividade. E o dirigente E5 entende que a atenção de todos deve estar voltada para a criatividade, no sentido de sempre tentar solução para os problemas do dia-a-dia. E acrescenta que, na universidade em questão, existe liberdade em se utilizar à criatividade, sendo às vezes, até cobrada por parte do dirigente maior, principalmente, para a solução de problemas. Porém, para este dirigente, a estrutura é pouco flexível, dificultando ações criativas. Para Norius (1990), a flexibilidade é uma das muitas características que uma organização precisa ter para possibilitar a criatividade.

E, ainda, no que concerne a questão de se propiciar um ambiente que favoreça a criatividade na instituição, o dirigente E8 percebe que, no seu modo de gerir, este favorecimento existe, apesar de possuir um estilo centralizador. No caso, ele

(o Reitor) prefere estar por dentro de tudo o que acontece. Mas, é um administrador que compartilha as decisões, porém, a última palavra é a dele. Assim, vale contrapor a visão de Alencar (1998), que entende que além da flexibilidade, percebe outras características necessárias ao incentivo da criatividade, entre elas está o apoio da chefia. Neste sentido, considera-se que não só a flexibilidade, mas a aceitação, o estímulo às novas idéias e principalmente o respeito a opiniões divergentes caracteriza o incentivo ao uso da criatividade.

Porém, talvez por ser uma IES, alguns dirigentes mostraram uma certa preocupação com o uso “sem controle” da criatividade. Para E1, a criatividade ela é perigosa, pois ao se criar, pode-se extrapolar os limites. Limites esses impostos pelo aparato racional-legal.

Para E6, ao ocupar um cargo elevado em uma IES, você tem compromissos que devem ser respeitados. Isso significa dizer, que existem compromissos com as normas vigentes, que não podem ser desconsiderados.

No mesmo contexto, a criatividade, para E5, é uma ação mental e como tal ela é ilimitada. Isso deve ser considerado, visto que se pode criar além do que a realidade permite. O equilíbrio, portanto, deve ser focado pelos dirigentes que consideram a criatividade na sua organização.

Assim, parece existir uma tênue separação entre os limites da legalidade e da criatividade, exigindo um certo controle dos envolvidos, tanto no processo de observação de normas como no de criação e inovação. Porém, Kao (1998), destaca que o processo criativo nas organizações não é compatível com nenhum aspecto que considere a necessidade de controle e planejamento.

Outro aspecto que merece maior atenção quando da utilização da criatividade, é o levantado pelo dirigente E4. Na sua visão, atitudes criativas fazem emergir o ciúme, tanto de seus pares como da comunidade, conseqüentemente ocorre o surgimento de atritos. E, relata que a sua forma de administrar exige que ele se ausente muito da instituição com a finalidade de realizar contatos. Contatos esses, importantes para formar parcerias, futuros projetos e conseqüentemente, recursos para a instituição. E, que lhe é cobrado tanto de seus pares como da comunidade, a sua quase que permanente ausência na instituição. O que para ele é uma forma de desestímulo a sua maneira criativa de administrar.

Porém, para o dirigente E10, independente das críticas, o processo criativo traz muitas satisfações. E, acrescenta que, o administrador que não quer críticas deveria administrar baseado somente no aparato racional-legal, o que para este dirigente, é uma zona de muito conforto, na medida em que o risco inexistente. A gestão acaba, e você não se expôs, não correu risco. Porém, não criou nada de diferente. E a Instituição lhe dá condições de agir assim. Por outro lado, o risco gera uma satisfação imensurável. Aquela sensação do dever cumprido. Logo, vale a pena perseguir o risco, mas sempre buscando o equilíbrio.

De acordo com o exposto acima, vale considerar a visão de Kao (1998). Para o autor, deve ser forte a preocupação e a atenção dos dirigentes e administradores das organizações, nos dias atuais, com relação ao estímulo da criatividade. Porém, não basta somente estimular e cobrar que as pessoas sejam criativas. É necessário que se destine atenção a possíveis tensões no ambiente, existentes quando do ato de criação e a necessidade de atentar para as leis vigentes. Assim, deve-se traçar normas de conduta condizente com a realidade em que se encontram as organizações, bem como com o objetivo a ser almejado.

Outro aspecto a ser considerado por Zanella (2002), é com relação à estrutura organizacional. A diversidade de níveis hierárquicos e a rigidez hierárquica podem bloquear a criatividade, gerando disfunções como a tensão e conflitos em uma organização.

No que concerne a estrutura da instituição pesquisada, esta foi alvo de várias críticas por parte da maioria dos dirigentes. O dirigente E10 considera impossível se conseguir profissionais especializados para a ocupação de um determinado cargo na instituição. Isto se deve, porque a estrutura da Instituição é complexa e um órgão, por exemplo, têm a ele subordinado, vários outros com diferentes características. Desta forma, para este dirigente (E10), qual seria o perfil ideal de um administrador que tem a ele subordinado, órgãos de diferentes especialidades? Existe, portanto, uma dificuldade na definição do perfil do administrador necessário para a ocupação de um determinado cargo, dentro da instituição.

Já, para o dirigente E6, a Instituição passou por um grande período sem crescimento significativo. Nos últimos anos, a situação parece estar mudando e, percebe-se uma inclinação bastante intensa em termos de crescimento. Portanto, existe a necessidade de se administrar esse crescimento em termos estruturais. Para Hall (1984), o tamanho e conseqüentemente o crescimento de uma organização influencia o modelo de estrutura adotado.

Para o dirigente E4, o maior problema da instituição pesquisada é a sua estrutura. O dirigente relata que é histórica a forma pela qual a universidade tem a sua atual estrutura. E, é uma estrutura de departamentos, que na sua opinião, facilita a proliferação de guetos geradores de conflitos e que são muito competitivos entre si. Como conseqüência, se tem o isolamento tanto dos departamentos como das pessoas que formam esses departamentos. Nesse sentido, a idéia de universidade em que todos deveriam participar em conjunto, dão lugar a jogos de interesses, conflitos e discórdia entre os agentes da comunidade. Sendo que essa estrutura é exatamente a mesma, já há muito tempo. Na sua opinião, não se deve, em uma mesma organização, existir competitividade como na Instituição pesquisada, pois os resultados se são bons hoje, poderiam ser muito melhor. Amaral (1995), destaca em seu trabalho, críticas sobre a situação atual das IES pública. Entre elas destaca-se o isolamento e o individualismo que é causado pela estrutura de departamentos que existe nas universidades, desde a reforma de 1968.

Esta visão parece ser semelhante à de Drucker (1987), que considera a estrutura das universidades como paquidérmica, e como sendo mais um elemento que dificulta as mudanças necessárias pelas quais estas instituições têm que passar. Urge, para o autor, uma redefinição tanto filosófica, política e estrutural, das universidades brasileiras.

Se a mudança é necessária, e parece que alguns dirigentes percebem a necessidade dessa mudança estrutural, ela deve ser elaborada de forma tranqüila e gradual. Nesse sentido, o dirigente E1, parece ter uma opinião formada sobre a questão da necessidade de mudanças administrativas na instituição pesquisada. A sua visão é a de que, toda e qualquer mudança deve ser gradual, principalmente pelo fato de que, as pessoas da comunidade devem estar engajadas e cientes de tais mudanças, até para poderem colaborar

com o processo. E, é histórico que a universidade em questão, possui uma estrutura centralizadora, principalmente, focada no seu dirigente maior que é o Reitor. Desta forma, essa realidade não pode ser modificada de uma hora para outra. Segundo este dirigente, a estratégia desta gestão é fazer com que os níveis existentes fora da reitoria aprendam a decidir, pois se não qualquer tentativa de mudança irá naufragar. Neste sentido, vale ressaltar a visão de Curry (1988) ao argumentar que:

a projeção de uma nova estrutura não deve ser efetivada apenas pela mudança no organograma nos gabinetes dos dirigentes da empresas. A mudança de uma estrutura é um processo complexo, exigindo a manipulação adequada de diversos aspectos ligados à ambiência organizacional, envolvendo problemas estratégicos, táticos e operacionais – endógenos e exógenos – além da própria cultura da empresa (p. 174).

O crescimento que parece fazer parte da estratégia da instituição e que está ocorrendo nos últimos anos leva-nos a considerar a visão de Meyer Jr. (2000) com relação à estrutura das universidades. Para o autor, estas instituições, quando de menor porte, possuem uma estrutura denominada como burocracia centralizada. Quando de maior porte, elas passam a possuir uma estrutura denominada de burocracia, porém, sua característica passa a ser a descentralização e fragmentação. Mas, em qualquer dos casos, os objetivos destas instituições são difusos, com uma tecnologia múltipla e indefinida o que dificulta sobremaneira uma administração como em organizações privadas, na qual os objetivos são sempre muito bem definidos.

Ainda, com relação à estrutura, o dirigente E8 tem a visão de que os órgãos colegiados cerceiam a liberdade de ação dos dirigentes de um modo geral. Mas, ele percebe que, se existe uma estratégia administrativa para trabalhar em conjunto de forma programada, os resultados surgem de maneira tranqüila e aceitável. O lado negativo, para este dirigente é que o processo, passa a ser moroso, pois existe a necessidade de se obedecer a seqüência dos colegiados.

Outro dirigente que parece concordar é o dirigente E4, que considera o processo decisório da Instituição moroso e pouco eficiente. Na visão de Vahl (1991), as decisões que surgem do consenso dos membros de um colegiado, tira a responsabilidade desses membros pelos resultados, por exemplo, negativos, para a Instituição. Por outro lado, mesmo possibilitando que as decisões sejam democráticas,

o que é um fator positivo, elas possuem como ponto negativo, a morosidade e a busca constante do consenso de todos os membros do colegiado, o que nem sempre é conseguido.

Além da morosidade do processo decisório, os dirigentes E2, E7 e E9 consideram que gostariam de autoridade para decidir muitos assuntos, que para eles é de sua alçada a solução. Porém, eles não se sentem seguros em deliberar, pois existe uma estrutura que deve ser obedecida, que é a dos colegiados.

Para Meyer Jr. (2000), as universidades apresentam um processo decisório voltado para interesses tanto políticos como sociais. São, na maioria das vezes, organizações administradas de forma amadora e que utilizam o passado como referência. As universidades são complexas exigindo uma administração racional que considere a eficiência e a eficácia para poderem sobreviver. Essas instituições possuem um importante papel acadêmico e social e por isso deveriam possuir uma leveza na sua estrutura que permitisse a produtividade e competitividade.

Vale, neste ponto, retornar com o que alguns dirigentes denominam de “administração canina” existente na Instituição, como forma de exemplificar. Esta denominação se deve ao fato de um mesmo processo passar por várias instâncias, pois parece que ninguém quer se comprometer em dar um parecer que possa ferir a vontade de um terceiro.

Esta realidade, segundo os dirigentes E1 e E2, já faz parte da cultura da Instituição. Talvez por possuir uma estrutura burocratizada e centralizadora desde a sua fundação, sua realidade atual permanece com essa característica. Agora, é necessário, para estes dirigentes, mudanças, porém, são mudanças que não podem ser feitas de um dia para outro.

Através dos relatos acima, percebe-se que a estrutura atual da instituição cria um processo decisório moroso e centrado no dirigente maior que é o Reitor. Porém, outros relatos consideram como causa da morosidade, a falta de preparo dos dirigentes da Instituição para a ocupação de cargos de direção, já discutido no elemento aparato racional-legal. Desta forma, pode-se inferir que este despreparo dos dirigentes fortalece a necessidade de uma estrutura centralizadora, que acarreta conseqüentemente a morosidade dos processos. Isto porque, se não se tem treinamento

para a ocupação de um cargo, não existe segurança para decidir e gerir as atividades afins a este cargo.

Nesse sentido, o dirigente E1 relata que os professores (que são aqueles que, na sua maioria, ocupam os cargos da instituição), não conhecem o processo administrativo da Instituição. Este fato, na sua opinião, impossibilita uma gestão de forma eficaz, porque muitas vezes, os dirigentes acabam discutindo assuntos que eles não sabem nem do que se trata.

Para o dirigente E10, o grande problema da falta de conhecimento dos dirigentes, é porque os cargos são ocupados por docentes, na sua maioria. Esses docentes são excelentes no que compete a área de ensino e pesquisa em que atuam. Porém, administrativamente eles não têm quase nenhum preparo. Ainda, percebe-se, nesta universidade, uma resistência grande para que técnicos especializados assumam os cargos que historicamente são ocupados por docentes. Este é, na visão do dirigente, um grande problema a ser resolvido.

Dessa forma, o treinamento seria a solução para a maior parte dos dirigentes docentes, que ocupam cargos na universidade. Para o dirigente E4, a universidade deveria treinar tanto o dirigente como a equipe de trabalho para que todos tivessem a noção de como se desenvolve um processo de governo, um processo administrativo. A consequência seria uma homogeneização administrativa e uma certa coesão.

Uma outra opinião, que pode ser transformada em um verdadeiro desabafo, é o do dirigente E6, que afirma que ele não é um administrador formado em administração e sim um docente, e por essa razão ele não se sente à vontade para ocupar o cargo que ocupa. Ele acrescenta que, sua gestão é feita com a colaboração de técnicos, que são pessoas muito capacitadas, que fazem parte de sua equipe.

Para Machado e Silveira (1998) a falta de integração, no ambiente das universidades, entre docentes e o pessoal técnico-administrativo, é um problema que existe. Isto acontece devido ao tratamento diferenciado existente nas instituições e por falta de clareza sobre o real papel e importância de cada um desses membros para se atingir os objetivos da universidade.

Ainda, neste aspecto, o dirigente E3 faz um relato interessante de como se forma um administrador na instituição pesquisada. Primeiro surge o convite. Aí vem a fase da empolgação. A aptidão e a veia administrativa pode ou não aparecer. Dessa forma, os dirigentes que se sobressaem são aqueles que possuem, a seu ver, criatividade e intuição. E, acrescenta, que a universidade é tecnicista e que para a administração ser eficiente deve-se valorizar o lado humano. Então, o que conta são os dirigentes que valorizam as pessoas e a criatividade dessas pessoas na instituição.

Desta forma, esses relatos vão ao encontro do que Meyer Jr. (2000) considera. Este autor faz uma relação entre o desempenho dos dirigentes das instituições e a forma como os mesmos são eleitos. Para ele, os dirigentes são eleitos diretamente pela comunidade universitária, sendo que na sua maioria, eles não possuem quase nenhuma experiência como administrador. Não possuem visão administrativa e aprendem muito através dos ensaios e erros ao atuar. Muitos, não possuem, inclusive, compromisso com a Instituição, a não ser com aqueles que os apoiaram quando do convite e ocupação do cargo, o que determina, na maior parte dos casos, o pouco desempenho administrativo das instituições.

Uma outra visão é a oferecida por Machado e Silveira (1998) que entendem que os dirigentes das universidades formam coalizões dominantes que perseguem tanto o desenvolvimento das universidades, como a manutenção do poder. Logo, em função da visão de curto prazo, que se reflete na vontade da coalizão dominante se manter no poder, pouca atenção acaba sendo destinada, por exemplo, a questões como treinamento dos dirigentes eleitos para os cargos.

Se, por um lado o dirigente E6, se considera despreparado para a ocupação de um cargo por lhe faltar conhecimentos na área de administração, este mesmo dirigente aponta uma saída. Existe, portanto, a necessidade de se administrar valorizando a equipe com a qual se trabalha.

A equipe, também é para o dirigente E10 muito importante. Este dirigente acrescenta que uma equipe criativa e que possua conhecimentos técnicos, quando integrada, gera resultados fantásticos para a Instituição. Porém, acredita que mesmo uma equipe coesa e bastante criativa necessita de conhecimento.

Para o dirigente E5, aquele que ocupa um cargo em uma administração pública, precisa aprimorar sua capacidade de agregar. Isto, porque a equipe é fundamental, nesse tipo de organização. O dirigente aponta outros elementos necessários a um líder como a capacidade de conquistar adeptos, a capacidade de discussão em grupo de novas idéias, a capacidade de apontar rumos para diversas situações. Sua visão é a de que, por serem líderes provisórios, cabe-lhes a busca de pessoas capacitadas para que possam no futuro, ocupar cargos na Instituição. Enfim, um ciclo contínuo em busca de pessoas capacitadas e criativas, funcionando em prol da Instituição.

Para Kao (1998) a criatividade não surge nas organizações de uma hora para outra. Mas, quando instituída na organização e considerada forte elemento ela, invariavelmente, pode estabelecer uma estratégia de conhecimento. E, segundo os relatos, o conhecimento é muito importante em uma equipe.

Porém, para o dirigente E10, o ideal seria instituir, em prol da organização, a ocupação dos cargos por administradores profissionais. Pessoas formadas e capacitadas a ocupar cargos de direção. Assim, o efeito de descontinuidade iria acabar. Percebe-se que, segundo relato, cada administração que surge, possui um novo e diferente estilo de administração, de métodos de atuação, enfim, existe sempre uma mudança, característica da administração pública. Com isso, os técnicos que formam as verdadeiras equipes de trabalho estão sempre liderados por diferentes pessoas em espaços curtos do tempo, dificultando sobremaneira uma atuação criativa e eficaz.

Dessa maneira, vale destacar a visão de Norius (1990) que considera que dentre algumas formas de uma organização possibilitar a criatividade, está a permanente existência de um comprometimento com as metas da organização, o que não parece ser a realidade da Instituição, exatamente pelo o exposto acima com relação à descontinuidade.

Mas, os discursos parecem incentivar a criatividade, principalmente, devido a atual visão estratégica que está voltada para a ampliação de cursos a serem oferecidos e conseqüentemente a expansão da universidade.

Mas, alguns relatos consideram a existência de muitos obstáculos para o alcance dos objetivos organizacionais. O dirigente E4 salienta que, por ter cada gestão a duração de 4 anos, é comum o surgimento de manuais de procedimentos internos para a Instituição, exemplificando que a descontinuidade administrativa é uma realidade. Na visão de Machado e Silveira (1998, p. 66), esta descontinuidade ocorre pelo caráter eminentemente político das IES, a qual novos Reitores traçam novos caminhos sempre de acordo com os interesses da coalizão dominante.

Outro relato que considera existir dificuldade em obter e manter um ambiente criativo na Instituição é fornecido pelo dirigente E1. Na sua visão, a universidade é conservadora, com princípios pautados no conservadorismo. Isso não impede de ser uma universidade produtiva e extremamente séria, porém, conservadora. Desta forma, também para o dirigente E4, o que se tem são muitas normas que engessam e dificultam a ação criativa dos membros da comunidade. Na realidade, qualquer pessoa que possua conhecimento do processo administrativo consegue lidar com os problemas do dia-a-dia, pois está tudo regulamentado, é só seguir o manual.

O dirigente E1 relata, inclusive, que poucos são aqueles que querem administrar órgãos públicos, pois os dirigentes ficam suscetíveis a tanta legislação, na sua opinião, descabida, que desestimula completamente à vontade de atuar nesses cargos de forma criativa. Some-se a isso, o fato de a universidade estar confinada a um espaço menor, distante dos grandes centros, dificultando sobremaneira discussões mais constantes acerca de assuntos referentes aos seus problemas mais frequentes.

Porém, o novo modelo de gestão estratégica desta administração, segundo os dirigentes, é tentar combater a maledicência e a fofoca, consequência do conservadorismo, com muita informação, comunicação e maior participação de todos. Os dirigentes E1, E2 e E5, por exemplo, são unânimes ao afirmar que o provincianismo existente deve, com o passar do tempo ceder espaço para surgir uma Instituição mais atuante e menos conservadora, atendendo as demandas que o ambiente está impondo.

Para o dirigente E1, para existir criatividade é necessário qualidades como a capacidade de dialogar, a do administrador dar transparência a tudo que faz pela Instituição e paciência.

O dirigente E8, também compartilha com a opinião do dirigente E1, no que se refere à necessidade de uma boa comunicação, para uma gestão ser criativa. Para este dirigente, as pessoas, geralmente, são mal informadas em todos os sentidos, sendo este um ponto que merece uma maior atenção.

Outro dirigente que também compartilha com as opiniões anteriores, é o dirigente E10. Este percebe que tanto a falta de conhecimento como a falta de comunicação é entrave para uma gestão que tenha a criatividade como foco.

O dirigente E1 exemplifica a preocupação da Instituição com o elemento comunicação ao citar que, na gestão atual a Instituição possui uma Ouvidoria que funciona muito bem e um programa na rádio FM universitária, nas segundas-feiras, que é o “Fale com o Reitor”, em que as pessoas encaminham no ar e por e-mail, algumas questões sobre vários assuntos. Ainda, existe um “Café da Manhã” toda segunda-feira, às 7 horas com segmentos da comunidade como, estudantes e professores que regressaram para universidade após período de treinamento, por exemplo.

Contrapondo os relatos acima, percebe-se que o discurso dos dirigentes em afirmar a busca da criatividade na gestão da instituição, é uma realidade. Porém, algumas características e elementos apresentados na literatura, segundo Alencar (1998), por exemplo, como parte de uma organização criativa, não se encontra presente no relato dos dirigentes.

Uma das características que a organização precisa possuir é a cultura voltada para a inovação. Outra característica, que parece não condizer com a realidade da Instituição, para se criar um ambiente criativo, é com relação às normas. Para Alencar (1998), as normas devem ser flexíveis, com menos burocracia e com descentralização das decisões. A realidade da instituição parece ser contrária a descrição do autor. Segundo os relatos, a Instituição, mesmo tentando a gestão de um novo modelo, possui normas, tanto externas como internas, com quase nenhuma flexibilidade, apresentando características de organização burocrática e com a centralização das decisões, ainda, nas mãos do dirigente maior. Inclusive, sobre essa questão, vale lembrar a “administração canina”, a qual alguns dirigentes se referiram.

Suporte do grupo de trabalho é outra característica que Alencar (1998) salienta. Existe a necessidade de um bom relacionamento entre os membros da comunidade, com estímulo a novas idéias, diálogo e confiança entre todos os membros das equipes. No que concerne ao estímulo a novas idéias e diálogo, parece que os dirigentes estão no caminho certo, nesta gestão. Percebe-se, nos discursos, que a maior parte dos dirigentes estão preocupados com esses elementos. Porém, no que diz respeito à questão do bom relacionamento entre os membros da instituição, vale considerar o relato do dirigente E4, ao colocar a existência de guetos dentro da Instituição, que são formados pela existência de uma estrutura rígida e com pouca flexibilidade. Assim, pode-se inferir que alguns elementos são determinantes para uma melhor difusão da criatividade nas organizações, como a estrutura da organização e a visão das equipes de trabalho, por exemplo.

Outro elemento focado pelos dirigentes é a motivação. Existe um consenso, entre os dirigentes, de que é necessário criar um ambiente que motive as pessoas em um processo de criação, e que as pessoas sejam intrinsecamente motivadas para criar. Neste sentido, o dirigente E9, considera que para a própria sobrevivência da universidade, é fundamental, o resgate da motivação pelo servidor público. E, acrescenta que o aparato racional-legal não deve ser deixado de lado, mas deve-se considerar a criatividade e a intuição das pessoas.

Para o dirigente E8, a criatividade deve ser motivada com muito elogio, pois este é, segundo o dirigente, a única forma de valorização dos servidores públicos. Este dirigente percebe que para existir criatividade precisa-se de conhecimento, e que os servidores não conseguem acompanhar as modificações que ocorrem nas leis. As regras básicas são de conhecimento da maioria, mas as modificações não. Criar em um ambiente assim é complicado, para este dirigente.

Para o dirigente E2, propiciar um ambiente criativo é fácil. O problema é que os servidores não se sentem motivados para trabalhar, muito menos de buscarem alternativas para os problemas. Em seu relato, percebe-se que existe uma certa tristeza em lidar com servidores pouco comprometidos com a Instituição.

A perturbação no ambiente das universidades é freqüente, segundo o relato do dirigente E1. Desta forma, a comunidade se sente pouca motivada para

participar de processos criativos. Este dirigente cita que não tem, inclusive, mecanismos ou formas de conseguir motivar os servidores. Isto está além dos seus encaixos. Este dirigente se refere ao fato de não poder, por exemplo, gratificar financeiramente os servidores que demonstram maior interesse e criatividade em seus cargos. O que vai ao encontro do exposto por Kao (1998) que entende que os recursos tempo e dinheiro, são os que maior influencia tem sobre a criatividade.

Para Amabile (1999), a criatividade é inibida em pessoas que não possuem um comprometimento maior com a Instituição e com pouco conhecimento para lidar com a função que lhe é atribuída.

Outro elemento discutido pelos dirigentes e confundido com a criatividade foi à intuição. Muitos perceberam a necessidade de se dar uma maior atenção a este elemento. Para Sawaf (1997), a intuição é invariavelmente confundida com a criatividade, pois pouca clareza é encontrada quando se busca conceituar intuição.

O que vale considerar nos relatos relativos a intuição é o do dirigente E9, que se sente realizado, quando intuitivamente para e ouve os problemas, mesmo que seja pessoal, que alguns servidores lhe costumam narrar. A questão, para se criar um ambiente criativo, é que intuitivamente se percebe quão gratificante é para um servidor ser ouvido e ser tratado como um único ser dentro de uma Instituição, como esta.

6.3 A relação entre Gestão Estratégica e o Binômio Aparato Racional-legal e Criatividade na Instituição pesquisada.

Neste ponto, parece relevante que a pesquisadora assuma uma visão sistêmica de todos os componentes investigados em consonância com o contexto da organização objeto da pesquisa. Desta forma, pode-se analisar qual a visão dos dirigentes com relação a gestão estratégica e ao binômio aparato racional-legal e criatividade. E como o binômio aparato racional-legal e criatividade influencia na gestão estratégica.

A instituição pesquisada foi fundada no interior do estado de Minas Gerais, nos moldes dos “Land Grant Colleges”, que eram escolas

voltadas para a agricultura, em 1926, sendo, portanto, influenciada pelo modelo norte-americano.

G. Edward Schuh, possui a seguinte visão da UFV⁶:

A Universidade Federal de Viçosa tem sido uma líder em educação superior no Brasil, na América Latina e em todo o mundo. Inspirada nas universidades de concessão de terra dos Estados Unidos, ela manteve a tradição de serviços para a sociedade, com a praxe que isso implica. Seu rápido crescimento e incrível expansão, que lhe têm permitido atingir um público cada vez maior, não enfraqueceram sua orientação. Hoje, ela é amplamente reconhecida como uma das universidades líderes no Brasil e no mundo desenvolvido.

Na atual administração, a gestão estratégica parece estar voltada a consolidar o crescimento da instituição, em termos de ampliação de cursos e vagas e realizar uma transformação na forma de se administrar à instituição, tornando-a mais competitiva. A consequência desta estratégia é a demanda para uma redefinição da sua estrutura.

Por exemplo, com relação à consolidação do crescimento, o número de vagas para alunos de mestrado passou de 272 no ano de 2000 para 360 no ano de 2001. Crescimento semelhante ocorreu em nível de doutorado. Em 2000 eram 147 alunos matriculados e em 2001 o número foi para 160 alunos. Sendo que a titulação de doutores em 2000 foi de 84 e em 2001 chegou a 158 titulados.

Desta forma, observa-se a intenção da instituição em alcançar seu objetivo traçado estrategicamente. Neste sentido, vale destacar a visão de Junior (1991, p.5) que considera que “a principal característica da abordagem estratégica é dotar a organização de condições suficientes para que as decisões mais relevantes ou críticas sejam tomadas [...]”.

Porém, toda e qualquer estratégia da organização, para se tornar real deve seguir as normas específicas que regem a instituição. Nesse sentido, o aparato racional-legal, se apresenta como um grande obstáculo no que concerne ao alcance dos objetivos da organização.

Autores, como Souza (2000) entendem que a situação atual das IES, deve-se em grande parte, a reforma universitária ocorrida na década de

⁶ Prof. Regente na Universidade Internacional de Política Econômica no “Seminário Internacional” em 1999.

60, mais precisamente em 1968, que fez com que ocorresse uma padronização tanto das estruturas, como de seus procedimentos.

Pereira e Fonseca (1997) corroboram quando destacam que muitos modelos e enfoques foram tentados, a partir de então, na administração pública brasileira considerando mudanças, principalmente, na estrutura dessas instituições, afetando a redução ou ampliação dos órgãos, demissão ou aumento de servidores e privatizando.

Alguns aspectos destacados, por Souza (1995), como conseqüências negativas para as IES a partir da reforma são encontradas na UFV. Como exemplo, pode-se citar a concentração das decisões nas mãos do dirigente máximo da instituição. Mesmo sendo intenção da atual gestão, a descentralização das decisões, percebe-se através dos relatos uma angústia pela existência, ainda, deste problema.

Este fato vai ao encontro do que Pereira e Fonseca (1997) percebem. Para os autores “na administração pública, as decisões operacionais ficam na dependência de decisões superiores (do legislativo ou do aparato burocrático), carregando consigo as forças e fraquezas decorrentes dessas circunstâncias [...]” (p.163).

Com a busca da descentralização das decisões, percebe-se que os dirigentes esperam que a criatividade surja em detrimento da rigidez burocrática. A característica burocrática das IES pública, porém, acaba por inibir a criatividade e o processo de inovação nos servidores dessas instituições, frustrando os dirigentes com relação a este aspecto.

Então, a estrutura atual da instituição parece ser um entrave para esta gestão. Principalmente, por existir a visão estratégica a consolidação de ampliação de cursos e conseqüentemente de vagas. Existe, conforme já citado, a necessidade de um novo dimensionamento estrutural. Porém, por existirem manuais de procedimentos que devem ser seguidos, a estrutura da instituição pesquisada transforma as decisões em um processo lento, de resto muito comum na burocracia pública. Fato comprovado ao se observar à descrição que alguns dirigentes fizeram do longo caminho a ser seguido para que decisões aconteçam.

Neste aspecto, vários dirigentes (E3, E4 e E6) manifestaram a necessidade de se enxugar a atual estrutura, o que traria maior rapidez nas decisões.

Vale ressaltar que constava no relato do dirigente E1, a necessidade de se acabar com a “administração canina”, existente na UFV.

Assim, percebe-se que a intenção do dirigente E1, ao mencionar que a instituição deveria acabar com a “administração canina”, referia -se ao fato de tornar a estrutura mais flexível, possibilitando maior participação das pessoas, principalmente, na solução de problemas, transformando a administração morosa, em uma mais voltada para as exigências atuais. A visão de Machado e Silveira (1998, p. 68), sobre as decisões nas instituições é que:

uma das maiores desvantagens é a distância entre a origem do problema a ser resolvido e os tomadores de decisão, nas instâncias colegiadas superiores. Nestes casos, os tomadores de decisão estão longe da situação afetada pela decisão, nem sempre possuem todas as informações necessárias (em quantidade e qualidade), tornam o processo moroso e geram uma série de conflitos nos níveis subordinados.

Alguns dirigentes percebem a necessidade que as pessoas tem em seguir à risca as normas descritas, eliminando os riscos, de forma a se obter uma administração voltada para o lado estritamente legal. Para Machado e Silveira (1998, p. 76) “a necessidade de flexibilização do trabalho para oportunizar um ambiente propício à criatividade e à inovação vem se refletindo na arquitetura organizacional”.

Mas, é entendimento que a formalização para alguns dirigentes, é necessária, na medida em que desenvolve um controle maior com relação ao bem público. Porém, as atividades burocráticas impedem sobremaneira o desenvolvimento da criatividade daquelas pessoas especializadas e qualificadas nas organizações. Isto porque na medida em que o que foi criado não consta nos manuais não pode ser aceito. Na visão de Machado e Silveira (1998, p. 68) “a formalização pode até ser algo positivo, desde que não seja utilizada para gerar demasiada burocracia, no sentido negativo do termo”.

Percebe-se a existência, por parte de alguns dirigentes, a visão de que se tem que buscar caminhos alternativos, até mesmo fora da legalidade, para que a instituição continue a ter o nível de excelência conquistado.

Ainda, com relação ao aparato racional-legal, existem fatores exógenos à instituição que foge do controle dos dirigentes maiores e que afeta diretamente a administração. Entre eles estão os congelamentos de salários dos funcionários públicos, extinção de algumas vantagens e redução da reposição de pessoal. Estes fatores, mesmo estando ligados diretamente às leis possuem uma estreita relação com a criatividade das pessoas, na medida em que muito pouco se consegue com servidores desmotivados.

Este quadro demonstra que existe um contra-senso, pois, o momento atual para as IES pública é o de estar em sintonia com as necessidades demandadas por um ambiente em constantes mudanças, em que as decisões devem ser rápidas, porém sempre de acordo com os objetivos traçados. E, o modelo burocrático, devido as suas características, propõe que a estrutura seja pouco ou quase nada flexível, centralizada e com pouca agilidade. Vale destacar com relação a este aspecto a visão de Matos (1993) que entende que as decisões demoradas são um dos fatores que inibem a criatividade das pessoas dificultando a existência de um ambiente propício a criatividade.

Uma outra questão referente à estrutura da instituição e suas decisões são as questões referentes ao caráter eletivo dos cargos. Por possuir características políticas, sempre existirão coalizões dominantes visando a manutenção do poder. Conseqüentemente, surgem segundo o dirigente E4 intrigas de toda ordem, inveja, até mesmo dos pares, e descontinuidade nos objetivos institucionais. Esta visão entra em acordo com a de Machado e Silveira (1998) que entendem que a coalizão dominante das IES possui visão de curto prazo (manter-se no poder) o que impede uma visão clara do futuro.

Com relação ao elemento criatividade percebe-se ser grande à vontade dos dirigentes em valorizá-la na instituição. Porém, observa-se que existe em alguns relatos (E3 e E9), o entendimento de que criatividade, intuição e serendipidade são sinônimas.

Com relação à intuição ser entendida como sinônima de criatividade a explicação é que pouca clareza é encontrada quando se busca conceituar o termo intuição. Porém, para Cledes (2002) a intuição é mais um elemento a ser considerado quando das decisões organizacionais, que surge espontaneamente, sem qualquer espécie de cálculo. Mas, a intuição seria o produto da aprendizagem e das experiências pelas quais uma pessoa possui.

Por outro lado, a serendipidade mesmo sendo uma palavra nova no nosso vocabulário, é entendida como acasos felizes que levam a descobertas inesperadas, segundo Vergara (1993).

A criatividade aqui focada deve ser entendida como aquela que leva a um funcionamento mais eficaz, para que a Instituição consiga sobreviver nos dias atuais. Acredita-se, portanto, que mesmo sendo considerada, pela maior parte dos dirigentes, como um elemento indispensável para a organização, alguns entraves são percebidos, nesta Instituição em particular, com relação a existência de uma gestão criativa.

Como primeiro exemplo que dificulta uma gestão criativa na instituição é a falta de treinamento para a ocupação dos cargos máximos da instituição. Quase a totalidade dos dirigentes se coloca com dificuldade em exercer seus cargos por falta de treinamento. O que vai ao encontro do que Norius (1990) acredita. O autor defende a idéia de que uma organização que pretende possibilitar a criatividade deve proporcionar efetivamente o aperfeiçoamento de todos. Ainda, para Amabile (1993), pessoas que possuam uma bagagem de conhecimento e experiência, são sem dúvida alguma, pessoas que possuem maiores chances de produzir idéias criativas.

Por outro lado, existe um forte sentimento por parte, também da maioria dos dirigentes, em pertencer a instituição pesquisada. Vários são os relatos que denotam grande satisfação e até orgulho em pertencer não há um órgão público, mas sim a este órgão em especial que é a UFV. Para Norius (1990), o sentimento de orgulho em pertencer a uma determinada instituição é necessário para que a criatividade ocorra.

Ainda, para o mesmo autor a comunicação é outro elemento indispensável para a existência da criatividade. Neste sentido, vale ressaltar a visão, principalmente, dos dirigentes E1 e E2 no que diz respeito à comunicação na atual gestão. Existe a preocupação com relação a este elemento, principalmente pelo fato

deste se apresentar inconsistente em vários momentos. Tal afirmação se deve ao fato de ser diagnosticado a existência, segundo os relatos, de dirigentes (E3, E4 e E10), de fofocas, intrigas e maledicências que devem ser combatidas a todo o momento na instituição. As fofocas e intrigas acabam inibindo a criatividade e conseqüentemente o ambiente passa a não ser receptivo a novas idéias. Para Matos a barreira existente nas comunicações é um fator que inibe sobremaneira o processo criativo.

Uma outra questão levantada pelo mesmo autor é o suporte do grupo de trabalho. Deve existir um clima cordial entre as pessoas da organização, para que novas idéias surjam. Porém, segundo os relatos, como citado acima, principalmente do dirigente E4, o que existe na instituição, é um clima de desconfiança, inveja e intriga até mesmo entre os seus pares. Neste sentido, a participação de todos fica prejudicada afetando, inclusive, a criatividade das pessoas. Para Grillo (1996), uma gestão que incentive a participação de todos obterá melhores soluções para os problemas que surgem na organização. Um clima participativo que envolva todos os segmentos da instituição tem como conseqüência o fortalecimento do compromisso de integração das pessoas e o desenvolvimento adequado para todos, elementos essenciais para propiciar um ambiente criativo.

Um outro autor que deve ser considerado com relação a estudos referentes à criatividade é Alencar (1998). Este defende a idéia de que a criatividade nas organizações, para existir, precisa do apoio das chefias. Neste sentido, observa-se que muitos relatos consideram que, até por falta de treinamento e conhecimento, as idéias advindas das equipes de trabalho são discutidas e quando possível colocada em prática, desde que em consonância com o que rege o aparato racional-legal. Porém, vale destacar a visão do dirigente E8, que defende a idéia de que toda a equipe deve ser ouvida, mas quem dá sempre a última palavra é ele, pois ele está desempenhando o papel de chefe.

Porém, ainda para o mesmo autor, há a necessidade de se ter normas flexíveis e menos burocracia para que se tenha um ambiente propício à criatividade. Porém, a instituição se apresenta contrária, possuindo uma estrutura rígida e burocrática. Percebe-se, conforme discutido anteriormente, que o poder nesta atual gestão não está totalmente centralizado nos dirigentes

maiores. Mas, mesmo existindo a visão de que a descentralização de poder deva acontecer, na visão de Stoner (1995) a cultura da organização deve ser considerada, na medida em que ela afeta o processo de descentralização. Assim, como a Instituição desenvolveu-se, através do relato do dirigente E1, pela autoridade centralizada na figura, principalmente, do Reitor terá sérias dificuldades em descentralizar tanto o poder como a autoridade.

Logo, percebe-se que muitos entraves existem, na percepção dos dirigentes da UFV, que dificultam a gestão estratégica. Considerando o aparato racional-legal e a criatividade, pode-se perceber que estão em pólos opostos e possuem características distintas, ora influenciando de forma positiva, ora negativa a gestão estratégica. Esta visão vai ao encontro do entendimento de Pereira e Fonseca (1997) que consideram que “o modelo da administração pública brasileira foi desenvolvido segundo um conjunto de valores jurídicos (modelo-institucional-legal) em que a lei se contrapõe, muitas vezes, à aplicação das técnicas modernas de administração [...]” (p.160).

No próximo capítulo, será realizada a conclusão desta pesquisa, observando-se os objetivos que foram estipulados. Posteriormente, sugestões serão fornecidas, com a finalidade de contribuir com a instituição pesquisada.

7 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo, recorre-se aos objetivos propostos no início da pesquisa para que se possa apresentar as conclusões. Posteriormente, são citadas algumas sugestões no intuito de estimular a realização de outros estudos na área.

Quanto ao primeiro objetivo específico “identificar qual a percepção dos dirigentes da Universidade Federal de Viçosa sobre gestão estratégica”, percebe-se que na atual gestão que compreende o período de 2001 a 2004, parece estar imbuída a partir dos relatos de seus dirigentes, de uma visão estratégica condizente com as demandas ambientais.

Mesmo não existindo, na atual gestão, planos estratégicos formais, pode-se afirmar que a percepção de visão estratégica existe por parte dos dirigentes desta instituição. A visão estratégica dos atuais dirigentes parece focar as reais potencialidades oferecidas pelo ambiente.

Da análise, emerge a vontade dos dirigentes de consolidar o aumento gradativo de cursos e, conseqüentemente, de vagas da instituição. Este crescimento já vem acontecendo

desde a gestão anterior, com a permissão e apoio do Governo em aumentar o número de cursos oferecidos pela instituição. Porém, paralelamente, a esta estratégia de crescimento que a atual gestão busca consolidar, está a preocupação constante com a qualidade. A excelência no ensino é, inclusive, uma preocupação dos dirigentes, por meio da busca constante do aperfeiçoamento contínuo de seus docentes, como também o bem estar dos discentes.

Logo, parece existir na totalidade dos dirigentes pesquisados um certo comprometimento em relação ao alcance dos objetivos traçados, identificando desta forma, uma convergência na visão dos mesmos com relação à gestão estratégica da UFV.

Percebe-se também que parece ser consenso entre os dirigentes que, na atual realidade, as IES públicas mereçam uma atenção maior com relação à administração, visto que as mudanças no ambiente são constantes e, portanto, a adequação é necessária, seja em nível estrutural e/ou comportamental. Logo, percebe-se a preocupação de manter de forma competitiva a UFV no cenário atual.

Nesse sentido, observou-se também fazer parte da estratégia da atual gestão uma transformação na forma de se administrar. A UFV é uma instituição que possui uma forma tradicionalista de administração. Isso significa dizer que a administração, até então, era centrada na figura do dirigente maior, sendo que todos os assuntos eram por ele conhecidos e, na medida do possível, por ele, o Reitor, resolvidos.

Verifica-se que faz parte da estratégia desta gestão uma tentativa de tornar a administração participativa, com um maior envolvimento dos membros da comunidade, em que nem todos os assuntos devam, necessariamente, ter que passar pelo dirigente maior e serem por ele, resolvidos. O que parece ser uma árdua missão porque, segundo os relatos, a UFV foi durante anos administrada de forma centralizada.

Considerando o segundo objetivo específico, ‘examinar qual o ponto de vista dos dirigentes sobre o binômio aparato racional-legal e criatividade’, percebe-se a intenção dos dirigentes em trabalhar objetivando o atendimento do conjunto formado pelo aparato racional-legal concomitantemente, tentando propiciar um ambiente criativo para os servidores da instituição. Visando o futuro e o alcance dos objetivos traçados, parece que os dirigentes dessa atual administração apresentam uma certa sintonia no que se refere a pontos que busquem consolidar o crescimento, conforme já exposto, sendo a estratégia desta administração considerar o elemento criatividade para dar suporte a uma gestão eficaz.

Porém, enquanto instituição pública, a universidade parece encontrar muitos obstáculos para uma administração estratégica que visa o atendimento tanto do que rege o

aparato racional-legal como o de propiciar um ambiente criativo para os membros da sua comunidade.

O aparato racional-legal mesmo sendo um elemento imposto, que objetiva, entre outros, o atendimento de normas e serve como um guia de procedimentos, ele próprio contribui para a morosidade dos processos, segundo a opinião dos próprios dirigentes, pois muitos são os passos e normas e/ou regras a serem obedecidos o que torna os processos do dia-a-dia lentos, minimizando e até, impossibilitando atitudes administrativas eficazes.

Neste sentido, vale ressaltar a visão dos dirigentes com relação à autonomia universitária, que faz parte da Constituição Federal de 1988, em seu artigo 207, e que ainda não foi aplicada, nas IES.

Parece existir a opinião de que muitos problemas surgem para as IES, quando buscam e conseguem alcançar sua autonomia. Porém, mesmo existindo muitas controvérsias acerca do tema, é válida a tentativa de buscar a adaptação da IES com o cotidiano que a autonomia fornece. Os resultados podem ser uma maior liberdade de ação, por parte dos dirigentes, e conseqüentemente, um aumento de produtividade da instituição, no lugar de problemas que envolvam a eleição para Reitor, questões que incluem o orçamento e estruturas diferenciadas.

Algumas instituições de ensino superior, como a USP, UNESP e UNICAMP, servem como exemplo de IES que buscaram efetivamente a sua autonomia e, por esta razão, vem alcançando êxitos nos processos administrativos e de gestão financeira e patrimonial, com reflexos significativos no ensino, na pesquisa e na extensão. Porém, não basta simplesmente buscar a autonomia. Há a necessidade de se preparar para a grande responsabilidade que a autonomia requer, o que parece ter sido realizado de forma eficaz pelas instituições acima citadas.

Ainda com relação ao aparato racional-legal, discutiu-se o quão formais são os procedimentos internos em obediência aos Manuais que regem os atos da mesma, dificultando ainda mais os processos internos da instituição. A atenção dos dirigentes maiores deveria se voltar para essas questões que parecem interferir de forma negativa ao andamento da rotina administrativa da mesma.

Com relação ao elemento criatividade percebe-se que, pelo fato da instituição possuir características predominantemente políticas, isto interfere sobremaneira na disseminação e na busca do lado criativo das pessoas. Conseqüentemente, afeta de forma negativa, prejudicando a gestão estratégica, visto que a criatividade é um elemento necessário nesse tipo de gestão.

As IES são instituições eminentemente políticas, por natureza. Um bom exemplo, é o fato de seu dirigente maior ser eleito pelos membros da comunidade e, portanto, para se eleger precisa, além de um histórico conhecido por todos, deter ao seu lado pessoas que trabalhem em prol da sua candidatura. Este conjunto de pessoas forma o que se denomina de coalizão dominante. Logo, as coalizões dominantes que são formadas em cada gestão traçam estratégias que visam a manutenção do poder, interferindo sobremaneira no desenvolvimento eficaz da instituição.

Outro aspecto é a falta de conhecimento técnico de administração por parte da alta administração, que na sua maioria é composta por docentes qualificados na sua área de atuação. Porém, acaba sendo um entrave para uma administração estratégica que incentive a criatividade, pois sem prévio conhecimento não se consegue ser criativo.

Outros pontos foram discutidos como restritivos a uma gestão que vise tanto o atendimento do que rege o aparato racional-legal como o que propicie ambiente criativo.

Um deles foi à comunicação. A comunicação, segundo os dirigentes, é um elemento que deve ser considerado como diferencial. Quando bem administrado pode propiciar aos membros da organização a satisfação de saberem estar sendo entendidos e valorizados. Ainda, pode gerar informações e estas serem utilizadas no próprio processo administrativo. Outro ponto positivo é o de diminuir os conflitos existentes que se apresentam no dia-a-dia, extremamente prejudiciais a efetividade organizacional.

Conseqüentemente, as decisões quando baseadas em informações, além de gerar conhecimento, são disseminadas a todos, fornecendo uma maior agilidade no andamento dos processos, auxiliando uma administração voltada a eficiência.

Outro elemento considerado como obstáculo e que influencia sobremaneira em uma gestão estratégica, na visão dos dirigentes, é a estrutura atual da instituição. Percebeu-se que, parece convergir a visão da maioria dos dirigentes, que a estrutura atual colabora para tornar lento o processo decisório, fato este já descrito. Porém, muito pouco se consegue fazer para mudar esta realidade. Talvez por ter sido esta estrutura utilizada por tanto tempo, a dificuldade em modifica-la é grande, além do que a estrutura só poderá ser mudada se houver empenho da comunidade e da administração superior.

Em conseqüência, constatou-se que, talvez por ser uma estrutura pouco flexível, causando uma administração engessada (termo já mencionado), esta estrutura afeta diretamente o processo de comunicação, demonstrando a forte inter-relação entre todos os elementos discutidos.

A departamentalização também foi discutida como um elemento problema para uma instituição que se preocupa com a disseminação de um ambiente que propicie a criatividade. Quando existem departamentos, existe a separação e divisão do trabalho, do saber e do conhecimento. Este fato é contrário ao que deveria existir nas universidades, que pelo próprio nome, se referem à necessidade de universalizar todos os assuntos referentes à instituição.

O aperfeiçoamento, principalmente aqueles referentes aos cargos de chefia, é outro elemento que deixa a desejar. A sua aplicabilidade àqueles que ocupam os cargos de chefia deveria ser intensificada objetivando maior e melhor relacionamento da equipe.

Com relação à participação, percebeu-se à vontade, de que ela fosse mais intensa em todos os níveis da instituição. Este fato nos reporta novamente à questão da comunicação. Talvez, essa vontade da administração não seja informada eficazmente a todos, ou talvez porque inexistente formalmente um projeto que vise a implementação de uma maior participação de todos da comunidade.

Por outro lado, ao se fazer referência aos elementos, aparato racional-legal e a criatividade, na gestão estratégica, percebe-se a necessidade do envolvimento de todos os membros da comunidade, para que esta gestão seja eficaz.

Entendendo ser forte a inter-relação dos elementos discutidos, procurou-se realizar um quadro explicativo que contemplasse a maioria desses elementos e a forma como são percebidos, pelos dirigentes, influenciando um ambiente criativo.

Elementos que influenciam um ambiente criativo	Percepção dos dirigentes da UFV
Comprometimento com as metas	Exercida pela coalizão dominante/visão de curto prazo
Estrutura flexível	Administração engessada
Conhecimento administrativo dos dirigentes	Pouco ou nulo em alguns casos
Comunicação	Apresenta deficiências
Prazer em pertencer à instituição	Forte
Decisões rápidas	Lentas, morosas e com denominação própria
Reconhecimento do trabalho	Apresenta deficiências
Apoio da chefia	Apresenta deficiências
Relacionamento	Insatisfatório/apresenta intrigas e fofocas

Aperfeiçoamento dos servidores técnico-administrativos	Apresenta deficiências
Aperfeiçoamento dos docentes	Satisfatório/ motivo de orgulho
Descentralização das decisões	Centralização das decisões

Ilustração 15: Elementos que influenciam a criatividade/percepção dos dirigentes

Assim, vale considerar uma visão sistêmica do contexto. A descontinuidade das políticas inerentes as IES públicas produz poucos avanços. Medidas poderiam ser tomadas para reverter o atual quadro negativo dessas instituições. Como exemplo, pode-se citar processos diferenciados na escolha dos dirigentes, uma continuidade nas políticas traçadas, exigindo um desprendimento com relação ao poder e o resgate da motivação dos servidores técnico-administrativos, que possuem competência técnica suficiente para impulsionar os programas de mudanças nessas instituições.

Com relação ao último objetivo específico ‘analisar e avaliar o discurso dos dirigentes sobre a influencia do binômio aparato racional-legal e criatividade na gestão estratégica’, percebe-se, principalmente, com o exposto acima que é, segundo a percepção dos dirigentes, grande a influência dos elementos na gestão estratégica.

Com relação ao aparato racional-legal, percebe-se uma forte tendência na percepção dos dirigentes da UFV, de que este elemento possui um caráter mais negativo do que positivo, quando influenciando a gestão estratégica, principalmente, no caso da instituição. Isto porque, conforme já discutido, o aparato racional-legal funciona como regulamentador das ações, conseqüentemente, muitas são as normas a serem seguidas.

No caso do elemento criatividade, parece existir o consenso de que este é necessário na gestão estratégica, inclusive, devido à existência do aparato racional-legal. Se por um lado o aparato racional-legal existe com a finalidade de coibir abusos com relação à coisa pública, o elemento criatividade parece ser necessário para na gestão estratégica superar os obstáculos impostos pelo aparato racional-legal.

Percebe-se que, mesmo não existindo uma gestão estratégica formal na UFV, a visão dos dirigentes sobre o tema é discutida com firmeza, demonstrando entendimento e clareza nas suas colocações.

Na percepção dos dirigentes da UFV, inclusive, outros elementos devem ser agregados ao binômio aparato racional-legal e criatividade e acabam se fundindo e parecem possuir uma relação forte entre si, influenciando sobremaneira na gestão estratégica. Entre os elementos apresentados e discutidos estão a comunicação, participação e estrutura.

Discutidos os objetivos específicos, entende-se que o objetivo geral, “Como o binômio `aparato racionallegal` e `criatividade` são percebidos e influencia, na visão dos dirigentes da Universidade Federal de Viçosa – UFV, a gestão estratégica?”, também foi devidamente alcançado, na medida em que se procurou destacar a percepção dos dirigentes da Instituição sobre o binômio “aparato racional-legal” e “criatividade” e sua influencia na gestão estratégica.

Desta forma, algumas sugestões tanto para a própria Instituição como para futuros trabalhos são destacadas a seguir.

7.1 Sugestões

De acordo com os resultados obtidos sobre os elementos e as categorias estudadas, torna-se possível recomendar algumas sugestões para a implementação de ações que propiciem a criatividade na gestão da UFV, resguardando-se a atenção que se deve destinar ao elemento aparato racional-legal.

- Considerar discussões acerca do processo de comunicação:

Considerando-se a existência de informações díspares, entende-se necessário realizar discussões que norteiem a busca de qualidade do processo. Desta forma, entende-se que, na medida em que discussões sobre a própria estrutura da instituição forem sendo realizadas, também, surgirão discussões sobre como viabilizar uma comunicação interna mais eficaz.

- Considerar a atividade de treinamento para a ocupação dos cargos de direção:

Percebe-se a necessidade de desenvolver treinamentos para que os futuros e atuais ocupantes de cargo de direção e/ou chefia possam contar com treinamentos efetivos e desta forma se sintam seguros no desempenho de suas funções.

- Considerar as discussões acerca da estrutura da instituição:

Parece ser importante que ocorram discussões acerca da atual estrutura da instituição. Discussões estas que possibilitem repensar questões como departamentalização, visão administrativa, comprometimento, representatividade de todos os segmentos no processo administrativo e motivação dos servidores.

- Considerar discussões com relação ao processo decisório da instituição:

O processo decisório, como se apresenta é um entrave a uma administração estratégica eficaz. Isto porque o processo decisório é lento e centrado na figura do dirigente maior. Porém, existe o entendimento de que esta morosidade pode ser revertida, mesmo sendo a organização uma instituição pública. O dirigente maior mostrou, inclusive, forte interesse em reverter o atual processo decisório lento e centralizado em um participativo e eficaz, mesmo entendendo que toda mudança requer tranquilidade, paciência e, principalmente, a participação de todos os envolvidos, para que a resistência seja a menor possível.

- Considerar discussões acerca do desenvolvimento do potencial humano:

Percebe-se a existência, de acordo com o relato dos dirigentes, de um ambiente na UFV com pouca interação dos membros da comunidade, ocasionando falhas no relacionamento interpessoal e conseqüentemente muitos desentendimentos. Logo, entende-se a necessidade de se estimular e buscar discussões acerca do potencial das pessoas, do desenvolvimento deste potencial e da importância do bom relacionamento das pessoas no ambiente do trabalho, para que este ambiente se torne propício à criatividade.

- Considerar discussões sobre qual será a situação da instituição no futuro:

Mesmo sendo característica de organizações políticas, a coalizão dominante deve ser entendida como um obstáculo à criatividade em uma gestão estratégica. Isto porque a visão de curto prazo da coalizão dominante não permite vislumbrar estratégias em longo prazo para a instituição, prejudicando-a. Esta visão de curto prazo deve ceder lugar a uma visão na qual os interesses são em prol da instituição e não do grupo que detém o poder em um determinado período.

- Considerar discussões sobre o conservadorismo existente na Instituição:

Foi discutido como forma de desabafo o fato de existirem Manuais de Procedimentos específicos para cada gestão. Assim, se deixa muito pouco espaço para que se possa explorar a criatividade dos ocupantes

de cargo, visto que em cada gestão novos manuais são preparados para que todos os atos sigam uma certa padronização. Esse excesso de normas leva a formalização, o que prejudica o processo criativo em um sistema de gestão.

- Considerar discussões sobre a participação nos assuntos referentes à Instituição:

Parece cultural a questão de que somente docentes devam participar da administração superior. Vale considerar a visão de alguns dirigentes de que existem servidores técnicos administrativos com excelente visão administrativa, experiência e formação profissional e acadêmica suficiente para poderem assumir cargos diretivos. Porém, esta não é a realidade encontrada, na medida em que somente os docentes ocupam os cargos mais elevados em detrimento do ensino e da pesquisa, que deixa de contar com mais um professor pesquisador. Enquanto ocupando um cargo de direção este docente, muitas vezes, possui pouco conhecimento que tais cargos exigem.

- Considerar discussões sobre a necessidade de dar continuidade as estratégias traçadas em uma administração:

Percebe-se a angústia por parte dos dirigentes, em não ver concluído o que por eles foi traçado estrategicamente. Muitas estratégias demandam tempo e muito trabalho. E os dirigentes percebem que os objetivos não se concretizaram porque outras coalizões dominantes determinaram, em outro período de tempo, outros objetivos em detrimento dos atuais, exatamente como é feito em cada nova administração. Na visão de alguns dirigentes, há a necessidade de se rever as reais necessidades das IES, para que elas possam se desenvolver sem grandes prejuízos.

- Considerar discussões acerca da necessidade de se ter crescimento e desenvolvimento, porém de forma ordenada:

O crescimento deve acontecer. Conseqüentemente, mudanças ocorrerão. Porém, esse crescimento deve ser ordenado, de forma que as possíveis mudanças não ocasionem resistências prejudicando sobremaneira todo o processo.

7.2 Sugestões para Futuros Trabalhos

Assim sendo, sugerem-se, finalmente, alguns temas para serem desenvolvidos em futuros estudos, tais como:

- Realizar um estudo que contemple a percepção dos docentes e técnicos da instituição com relação aos elementos aparato racional-legal e criatividade em um processo de gestão estratégica.
- Realizar um estudo que contemple a percepção dos dirigentes da instituição com relação à importância de outros elementos como comunicação, estrutura e departamentalização em um processo de gestão estratégica.
- Realizar estudos em outras IES públicas e particulares com a finalidade de se traçar um panorama que permita melhor conhecer sua realidade institucional e de gestão.

Por fim, conclui-se que o binômio aparato racional-legal e criatividade possuem forte influência na gestão estratégica, devendo ser observados e tratados de forma a possibilitar o crescimento organizacional e buscando superar os obstáculos que surgem.

Isto posto, entende-se que a UFV, por meio de seus dirigentes, precisa repensar seu atual *status quo*, rever posições e processos administrativos ortodoxos. Urge a necessidade de se quebrar paradigmas para se projetar ainda mais na realidade macro social e nas tendências sociais emergentes.

A mundialização das culturas, da competitividade, do desenvolvimento científico e tecnológico cria a urgência de se analisar as mudanças significativas na área de gestão de pessoas e nos ambientes organizacionais.

Vale ainda acrescentar a necessidade da UFV buscar alternativas para combater a forma administrativa centralizada e tradicionalista para que seu prestígio junto a instituições congêneres não seja prejudicado e, conseqüentemente, manter sua credibilidade junto à sociedade mineira e brasileira.

8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALENCAR, Eunice M. L. S. **A gerência da criatividade**. Brasília: Ed. UNB, 1995.

_____. Promovendo um ambiente favorável à criatividade nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: USP, v. 38, n. 2, p. 18-25, abr./jun., 1998.

ALMEIDA, Edson Pacheco de. A universidade como Núcleo de Inteligência estratégica. IN: MEYER Júnior, Victor; MURPHY, J. Patrick (Org.) Dinossauros, gazelas & tigres: novas abordagens da administração universitária: um diálogo Brasil e EUA. Florianópolis: Insular, 2000. 176 p.

ALPERSTEDT, Graziela Dias. **Adaptação estratégica em organização universitária: um estudo de caso na Universidade do Sul de Santa Catarina**. Florianópolis, 2000. Doutorado (Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

ALVES, Judith A. O planejamento de pesquisas qualitativas em educação. Cadernos de Pesquisa, n. 77, p. 53-61, 1991.

AMABILE, Teresa M. Como não matar a criatividade. **HSM – Management**. São Paulo, n. 12, p. 110-116, 1999.

ANDRADE, A. F. de. **Proposta metodológica para criação de roteiros em ambientes virtuais para aplicação educacional**. Florianópolis, 1999. Dissertação (Mestrado em Ciência da Computação) – Universidade Federal de Santa Catarina, 1999.

ANDRADE, Arnaldo Rosa. **Planejamento estratégico para instituições de ensino superior**. Blumenau: Ed. FURB, 1993.

ANSOFF, H. Igor. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

ANSOFF, H. Igor; DECLERCK, Roger P.; HAYES, Robert L. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.

ANSOFF, H. Igor; McDONNEL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1993.

BALDRIDGE, J. V. et al. **Policy making and effective leadership**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1978.

BALDRIDGE, J. Victor et al. Alternative models of governance in higher education. In: BIRNBAUM, Robert. (Org.). **Organization and governance in higher education**. Massachussets: Ginn Custon Publishing, 1983. p. 24-44.

BERGSON, J. **Cartas, conferências e outros escritos**. São Paulo: Abril Cultural, 1979. (Coleção os Pensadores)

BETHLEM, Agrícola de S. **Política e estratégia de empresas**. Rio de Janeiro, Guanabara Dois, 1981.

BIRNBAUN, R. **How colleges work: the cybernetics of academic organization and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1988.

BLAU, P. M. **On the nature of organizations**. New York: John Wiley & Sons, 1974.

BOTOMÉ, Sílvio Paulo. **Pesquisa alienada e ensino alienante**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1996.

BROTTI, Maria Gorete et al. **A gestão universitária em debate**. Florianópolis: Insular, 2000.

BRUYNE, Paul de, HERMAN Jacques, SCHOUTHEETE Marc. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1982.

BUARQUE, C. A. **Aventura da Universidade**. São Paulo: Ed. Paz e Terra, 1994.

CASTRO, Claudio de Moura. Os dinossauros e as gazelas do ensino superior. In: MEYER Jr. Victor; MURPHY, J. Patrick. (Org.) Dinossauros, gazelas & tigres. novas abordagens da administração universitária. um diálogo Brasil e EUA. Florianópolis: Insular, 2000. 176 p.

CERTO, Samuel C; PETER, J. Paul. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHAMPION, Dean J. **A sociologia das organizações**. São Paulo: Saraiva, 1985.

CHARLE, Christophe; VERGER, Jacques. **História das universidades**. São Paulo: Ed. UNESP, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da Administração**. São Paulo: Makron Books, 1997.

CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 1991.

CLEMES, Sandro. Intuir e conhecer: Uma perspectiva ampliada da gestão dos saberes organizacionais. In: ANGELONI, M. T. (Org.) Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias. São Paulo: Saraiva, 2002.

COHEN, Michael; MARCH, James G. **Leadership and ambiguity**. New York: McGraw-Hill, 1974.

CURY, Antônio. **Organização e métodos**: perspectiva comportamental e abordagem contingencial. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1988.

DE MASI, D. **A emoção e a regra**: os grupos criativos da Europa de 1850 a 1950. 4. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1999.

DESCHAMPS, Jean-Philippe. A inovação e o pote de ouro. HSM – Management. São Paulo, n. 14, p. 98-102, 1999.

DRUCKER, F. Peter. **Inovação e espírito empreendedor**: práticas e princípios. São Paulo: Pioneira, 1997.

DURHMAN, E. R. A institucionalização da avaliação. In: DURHMAN, Eunice Ribeiro; SCHWARTZMAN, Simon (Org.) Avaliação do Ensino Superior. São Paulo. EDUSP. 1992.

FINGER, Almeri Paulo. Gestão universitária no Brasil: a busca de uma identidade. In: FINGER, Almeri Paulo. (Org). **Gestão de universidades**: novas abordagens. Curitiba: Champagnat, 1997.

FISHER, Milton. **Intuição**: estratégias e exercícios para auxiliar na tomada de decisões. São Paulo: Nobel, 1989.

FONSECA, Luiz Gonzaga Souza et al. **Planejamento estratégico nas IFES**. Brasília, 1994.

FRANCO, Maria Laura P. B. **O estudo de caso no falso conflito que se estabelece entre análise quantitativa e análise qualitativa**. São Paulo: PUC, p. 32–41, 1986.

FREIRE, R. de Barros. **Elementos para pensar a universidade**. Cuiabá: UFMT, 1999. Tese de Doutorado.

FREITAS, Ieda Maria Araújo Chaves; SILVEIRA, Amélia. **Avaliação da educação superior**. Florianópolis: Insular, 1997. 216 p.

GAJ, Luís. **Administração Estratégica**. 3. ed. São Paulo: Ática, 1995.

GALBRAITH, J. K. **A era da incerteza**. 7. ed. São Paulo: Pioneira, 1986.

----- . **A sociedade justa**: uma perspectiva humana. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

GAMA FILHO, Paulo César; CARVALHO, Humberto Marques de. **Os novos compromissos da gestão universitária**. Rio de Janeiro: Universidade Gama Filho, 1998.

GODOY, Arilda S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 6, p. 57-63, 1995.

GRILLO, Antonio Niccoló. **Gestão de Pessoas: princípios que mudam a administração universitária**. Ed. Insular. Florianópolis, 2001.

_____, **Desenvolvimento de pessoal nas universidades: em busca da qualidade do ensino superior**. Florianópolis: Insular, 1996.

GROSS, Renato. **Da universidade que se tem para a universidade que se pretende ter**. Curitiba, 1998. 113p. Dissertação (Mestrado em Educação) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, 1998.

HAMEL, Gary, PRAHALAD, C. K. Strategic intent. **Harvard Business Review**, Boston, 1995.

HAMMER, Michael. Processos: a nova organização. **HSM – Management**. São Paulo: Savana, v. 2, n. 9, p. 6-9., jul./ago., 1998.

HARDY, Cynthia; FACHIN, Roberto. **Gestão estratégica na universidade brasileira: teoria e casos**. Porto Alegre: UFRGS, 1996.

HENDERSON, Bruce D. As origens da estratégia. In: MONTGOMERY, Cynthia A; PORTER, Michael E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campos, 1998.

IDENBURG, P. J. Four styles of strategy development. **Long Range Planning**, v. 26, december, 1993.

KAO, John. Criatividade: arte e disciplina. **HSM – Management**. São Paulo: Savana, v. 1, n. 6, p. 76-82, 1998.

KELLER, George. **Academic strategy: the management revolution in american higher education**. Baltimore: The Johns Hopkins University Press, 1983.

KING, Bob; SCHLICKSUPP, Helmut. **The idea edge: transforming creative thought into organizations excellence**. Qualitymark ed, 1999.

KNELLER, G. G. **Arte e ciência da criatividade**. 5. ed. São Paulo: Ibrasa, 1978.

KOCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica**. Petrópolis: Vozes, 1997.

KUCZMARSKI, Thomas D. Por uma consciência inovadora. **HSM – Management**. São Paulo, n. 6, p. 91-96, 1998.

LEMOS, A H.Costa. **O processo decisório de criação do centro cultural Banco do Brasil**. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 19, 1995. Anais 19 ENANPAD. SET/1995...Local: Rio de Janeiro.

LIMA, Antonio Luiz de et al. (Org.). **UFV 70 anos: a trajetória da Escola de Viçosa**. Viçosa: UFV/Impr. Univ., 1996. 112p.

LUZ, Ana Beatriz Vieira; FERREIRA, Fernanda Gomes; DUARTE, Michel Antonio. **Razão, intuição e criatividade**. Florianópolis: PPGEF/UFSC, 1998.

MACHADO, Nelson Santos; SILVEIRA, Amélia. **Configurações estruturais em organizações universitárias**. Florianópolis: Insular, 1998.

MALTA, Christiane Bueno. Mais verba para o ensino superior. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 16 set. 1999, ano LXXIX, n. 21.669, p. A-8.

MAÑAS, Antônio. **Gestão da tecnologia e da inovação**. São Paulo: Érica, 1993.

MATOS, Francisco G. **Estratégia de empresa**. São Paulo: Makron Books, 1993.

MEGGINSON, Leon C; MOSLEY, Donald; PIETRI, P. H. **Administração: conceitos e aplicações**. Copyright, 1986.

MEISTER, Richard J. **A universidade do século XXI: uma perspectiva americana**. IN: MEYER Jr. Victor e MURPHY, J. Patrick. (Orgs.) Dinossauros, gazelas & tigres. Novas abordagens da administração universitária. um diálogo Brasil e EUA. Florianópolis: Insular, 2000. 176 p.

MELO, Pedro, A. **A cooperação universidade/empresa nas universidades públicas brasileiras**. Florianópolis, 2002. 330 f. Tese de Doutorado. UFSC.

MELO, Pedro, A; SILVEIRA, Amélia. **Autonomia universitária**. In: A gestão universitária em debate. Florianópolis: Insular, 2000.

MENEGHETTI, Antônio. **Em si da arte e criatividade**. Porto Alegre: Psicológica Editrice do Brasil, 1996.

MEYER , Victor Jr. **Novo contexto e as habilidades do administrador**. In: MEYER Jr. Victor e MURPHY, J. Patrick. (Orgs.) Dinossauros, gazelas & tigres. Novas abordagens da administração universitária. Um diálogo Brasil e EUA. Florianópolis: Insular, 2000. 176p.

MEYER JÚNIOR, Victor. **Planejamento estratégico: uma renovação na gestão das instituições universitárias**. Florianópolis: UFSC/CPGA/NUPEAU, 1991.

MINTZBERG, Henry. Strategy: making in three modes. California Management Review, v. 16, n.2, 1973.

_____, Planning on the left side and managing on the right. **Harvard Business Review**, Boston: Harvard University Press, v. 54, n.4, p. 53-68, july./aug., 1976.

_____, Five Ps for strategy. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, J. B. **The strategy process**. Prentice Hall, 1992.

_____, The fall and rise of strategic planning. **Harvard Business Review**. Boston: Harvard University Press. p. 107-114, jan./feb., 1994.

_____. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.

MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, Paulo Roberto. **Razão e intuição: recuperando o ilógico na teoria da decisão gerencial**. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro: FGV. v. 22, n. 3, p. 77-94, 1988.

MURPHY, J. Patrick. **Administração do ensino superior numa nova era: os Rápidos e os Mortos**. In: MEYER Jr. Victor e MURPHY, J. Patrick. (Org.) Dinossauros, gazelas & tigres. Novas abordagens da administração universitária. Um diálogo Brasil e EUA. Florianópolis: Insular, 2000. 176p.

MUSSO, Edgardo. **Intuição: as mulheres e o funcionamento do cérebro**. In: Centro de Desenvolvimento de Intuição e Criatividade. p. 1-4, abr. 1997.

NADLER, D; HACKMAN. J. R, LAWLER E. E. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1983.

NEVES, Carlos. Em meio a tanta tecnologia, só a criatividade salva. Revista Tecnologia e Desenvolvimento. São Paulo. p. 28-33, fev. 1998.

NORRIS, H. **The young and rubicam traveling creative workshop**. New Jersey: Prentice Hall, 1990.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora**. São Paulo: Atlas, 1997.

OSTROWER, Fayga. **Criatividade e processos de criação**. 6 ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

PEDREBON, José. **Criatividade:** abrindo o lado inovador da mente: um caminho para o exercício prático dessa potencialidade, esquecida ou reprimida quando deixamos de ser crianças. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

PEREIRA, Maria José Lara de Bretãs; FONSECA, João Gabriel Marques. **Faces da decisão:** as mudanças de paradigmas e o poder da decisão. São Paulo: Makron Books, 1997.

PETERSON, Marvin W. **Organization and governance.** Higher Education. Mass: Ginn Press, 1991.

PIDD, Michael. **Modelagem empresarial:** ferramentas para tomada de decisão. Porto Alegre: Artes Médicas, 1998.

PINCHOT, Gifford; PINCHOT, Elizabeth. **O poder das pessoas:** como usar a inteligência de todos dentro da empresa para conquista de mercado. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

PINDYCK, Rubinfel. **Microeconomia.** São Paulo: Makron Books, 1994.

PORTER, Michael E. What is Strategy? **Harvard Business Review**. V. 74, p. 61-78, nov./dec. 1996.

QUINN, J. B. Strategies for change. In: MINTZBERG, H; QUINN, J. B. **The strategy concept**. Prentice-Hall, 1992, p. 44-51.

RAMOS, A. G. **A nova ciência das organizações.** Rio de Janeiro: FGV, 1982.

_____. **Administração e contexto brasileiro.** 2. ed. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 1983.

RICHARDSON, Roberto J. Pesquisa Social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1989.

ROCHA, Rudimar Antunes. **O pensamento racional lógico, a intuição e a criatividade no processo de administração estratégica:** um estudo de multicasos. Doutorado – UFSC. Florianópolis, 2000.

RODRIGUES, Laura D. do Monte. **Implicações do controle da qualidade total (TQC) sobre o significado da criatividade no trabalho:** um estudo comparativo de casos na CELESC. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 1999.

ROSSATO, R. **Universidade:** reflexões críticas. Santa Maria: Edições UFNS, 1989.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia científica:** guia para eficiência nos estudos. São Paulo: Atlas, 1989.

- SCHON, D. **Beyond the stable state**. New York: The Norton Library, 1971.
- SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. Editora Nova Cultural, 1990.
- SENS, Mônica Justino. **A criatividade sob a ótica do processo comportamental**. Florianópolis, 1998. 80 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) –Universidade Federal de Santa Catarina, 1998.
- SIMÃO, Livia M. **Interação pesquisador-sujeito: a perspectiva de ação social na construção do conhecimento**. Ciência e Cultura. V. 1. 41, n. 12, p. 1195–1202, 1989.
- SIMON, Herbert Alexander. **Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas**. Rio de Janeiro: Vozes, 1979.
- SLEUTJES, Maria H. S. C; OLIVEIRA, Fátima B. A crise e a busca de autonomia nas universidades federais. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, p. 29 – 46, maio/jun. 1998.
- STEIN. M. J. **Stimulating creativity**. Individual procedures. New York: Academic Press. 1974.
- STONER, J. A, **Administração**. 2 ed. Rio de Janeiro: Printice-Hall do Brasil Ltda, 1985.
- . **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1995.
- STROUP, Herbert M. **Bureaucracy in higher education**. New York: Free Press, 1996.
- TAVARES, Mauro C. **Planejamento Estratégico: a opção entre sucesso e fracasso empresarial**. São Paulo: Harbra, 1991.
- TRIVINÕS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987, 175p.
- VAHL, Teodoro Rogério. Estrutura e gerenciamento das universidades brasileiras. **Temas de Administração Universitária**. Florianópolis: Ed. da UFSC, 1991.
- VASCONCELLOS, E. La empresa innovadora. In: BID-SECAD-CINDA. Gestion tecnologica em la empresa. Santiago, Chile, 1990.
- VELHO, S. **Relações universidade-empresa: desvelando mitos**. São Paulo: Autores Associados, 1996.

VERGARA, Sylvia Constant. Razão e intuição na tomada de decisão: uma abordagem exploratória. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro: FGV, v. 25, n. 3, jul./set., 1991, p. 120-138.

_____. **Intuição e decisão nas organizações**. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 16, 1992, Canela. **Anais...** do 16. ENANPAD. v. 6, p. 194-208.

VERGARA, Sylvia Constant; BRANCO, Paulo Durval. Em busca da totalidade. Revista de Administração Pública. São Paulo: FGV, v. 33, n. 6, nov./dez., p. 20-31, 1993.

VIEIRA, Paulo Reis. **Em busca da gestão estratégica da educação**: Notas para uma Ruptura da Perspectiva Tradicional. Revista Brasileira de Política e Administração da Educação. Brasília. v. 13, n. 2, p. 247-260, jul./dez. 1997.

_____, **Avaliação Institucional e Acadêmica: Tendências nos Estados Unidos e no Brasil**. IN: MEYER Jr. Victor e MURPHY, J. Patrick. (Org.) Dinossauros, gazelas & tigres. novas abordagens da administração universitária. Um diálogo Brasil e EUA. Florianópolis: Insular, 2000. 176p.

WEBER, M. **Economia e sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. Brasília: UnB, 1992.

WHEELER, S. **The Traditional university is dead... long live the distributed university**. Apresentado na Conferência Européia de Universidades de Educação Continuada. Noruega. Universidade de Bergen. Maio de 2000. [on line], <http://www.intelecto.net>.

ZANELLA, L. C. Hermes. **A criatividade nas organizações do conhecimento**. IN: ANGELONI, M. T. (Org.) Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias. São Paulo: Saraiva, 2002.

